

Univerzita Hradec Králové
Pedagogická fakulta
Katedra sociální patologie a sociologie

**Další profesní vzdělávání pracovníků VZP ČR
se zaměřením na referenty služeb klientům**

Bakalářská práce

Autor: Martina Basetlíková
Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Sociální komunikace ve státní správě
Vedoucí práce: doc. PhDr. Iva Jedličková, CSc.



Zadání bakalářské práce

Autor: Martina Basetlíková

Studium: P08971

Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice

Studijní obor: Sociální komunikace ve státní správě

Název bakalářské práce: **Další profesní vzdělávání pracovníků VZP ČR (se zaměřením na referenty služeb klientům)**

Název bakalářské práce AJ: Further professional training of VZP ČR workers (with the focus on client service officers)

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Bakalářská práce se zabývá problematikou dalšího profesního vzdělávání pracovníků ve vybrané zdravotní pojišťovně. V teoretické části v jejím začátku je představen koncept celoživotního učení. V další části jsou vymezeny pojmy jako lidské zdroje a jejich rozvoj, firemní vzdělávání, jeho cíle, přínosy a cyklus systematického vzdělávání, který je důležitý pro efektivní vzdělání ve firmě. Teoretickou část uzavírá kapitola zabývající se motivací dospělých k účasti na vzdělávání spolu s kapitolou týkající se charakteristiky VZP ČR jako zaměstnavatelského subjektu. Empirická část prezentuje koncepci a výsledky průzkumného šetření menšího rozsahu zaměřeného na analýzu dalšího profesního vzdělávání referentů oddělení služeb klientům v Regionální pobočce zdravotní pojišťovny Hradec Králové pro kraj Královéhradecký a Pardubický. Metodou výzkumu je dotazník, kterým je zjištěnán postoj referentů k dalšímu vzdělávání a jejich vzdělávací potřeby.

EVANGELU, J. E.: Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: Key Publishing, 2013. MUŽÍK, J.: Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. PLAMÍNEK, J.: Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. Praha: Grada, 2014. VETEŠKA, J.: Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011.

Anotace:

Práce se zabývá analýzou způsobu řízení lidských zdrojů ve Všeobecné zdravotní pojišťovně ČR. Teoretická část je zaměřena na problematiku výběru zaměstnanců metodou Assessment center, vzdělávání vedoucích zaměstnanců a dále na systém hodnocení zaměstnanců. Ve výzkumné části bakalářské práce jsou použity metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu (dotazníky, rozhovory). Cílem bakalářské práce je ověřit efektivnost a správnost strategie výběru zaměstnanců v Krajské pobočce VZP ČR Hradec Králové a účelnost stanovených rozvojových programů dalšího vzdělávání vedoucích zaměstnanců a doporučit návrhy na zlepšení.

Garantující pracoviště: Katedra sociální patologie a sociologie,
Pedagogická fakulta

Vedoucí práce: doc. PhDr. Iva Jedličková, CSc.

Oponent: PhDr. Václav Bělík, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 11.2.2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala pod vedením vedoucí práce, doc. PhDr. Ivy Jedličkové, CSc., samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 15. 6. 2016

Martina Basetlíková

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou dalšího profesního vzdělávání pracovníků ve VZP ČR se zaměřením na vzdělávací potřeby referentů z oddělení služeb klientům.

V úvodu teoretické části je představen koncept celoživotního učení. V další části jsou vymezeny pojmy jako lidské zdroje a jejich rozvoj, firemní vzdělávání, jeho cíle, přínosy a cyklus systematického vzdělávání, který je důležitý pro efektivní vzdělání ve firmě. Teoretickou část uzavírá kapitola zabývající se motivací dospělých k účasti na vzdělávání spolu s charakteristikou VZP ČR jako zaměstnavatelského subjektu.

Empirická část prezentuje koncepci a výsledky průzkumného šetření menšího rozsahu zaměřeného na analýzu dalšího profesního vzdělávání referentů oddělení služeb klientům v RP VZP ČR Hradec Králové pro Královéhradecký a Pardubický kraj. Metodou výzkumu je dotazník, jenž zjišťuje postoj referentů k dalšímu vzdělávání a jejich vzdělávací potřeby.

Klíčová slova: celoživotní učení, další profesní vzdělávání, firemní vzdělávání, motivace

Annotation

This bachelor thesis deals with the further professional training of VZP ČR workers with the focus on client service officers.

Firstly, at the beginning of the theoretical part the outline of lifelong learning is introduced. In the next chapter the following concepts are defined: human resources and their development, company training, its aims, contributions and the cycle of systematic training, which is important for efficient company training. The theoretical part ends with a chapter focusing on adults' motivation for being trained as well as with the introduction of VZP ČR as an employer.

The empirical part presents the concept and results of a small survey analysing the further professional training of client service officers in RP VZP ČR Hradec Králové for both Královéhradecký and Pardubický Region. The research method is a questionnaire, which investigates officers' attitude to further training and their educational needs.

Key words: lifelong learning, further professional training, company training, motivation

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Ivě Jedličkové, CSc., za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD.....	1
TEORETICKÁ ČÁST	3
1 Další vzdělávání dospělých jako součást celoživotního učení.....	3
2 Specifika dospělého účastníka vzdělávání.....	6
3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmě	8
3.1 Lidské zdroje a lidský kapitál	8
3.2 Firemní vzdělávání.....	9
3.2.1 Systematické vzdělávání.....	10
3.2.2 Přínosy firemního vzdělávání	12
4 Motivace	14
4.1 Zdroje motivace	15
4.2 Motivace ke vzdělávání.....	16
5 Charakteristika firmy jako zaměstnavatelského subjektu.....	18
5.1 Organizační uspořádání VZP ČR.....	18
5.2 Vzdělávání ve VZP ČR.....	20
5.2.1 Adaptační program	21
5.2.2 Vzdělávání společné pro všechny zaměstnance	22
5.3 Úsek služeb klientům	23
EMPIRICKÁ ČÁST	26
6 Metodologický postup výzkumného šetření.....	26
6.1 Cíle výzkumného šetření a výzkumné otázky.....	26
6.2 Hypotézy a jejich zdůvodnění.....	26
6.3 Použitá výzkumná metoda a nástroj sběru dat	28
6.4 Výzkumný soubor a sběr dat.....	28
6.5 Postup zpracování dat	30
6.6 Analýza a interpretace výsledků	30
ZÁVĚR	39
Seznam použité literatury	41
Seznam použitých elektronických zdrojů.....	43
Seznam zkratk	44
Seznam obrázků.....	45
Seznam grafů.....	45
Seznam příloh.....	46

ÚVOD

V minulosti byl člověk považován za vzdělaného, pokud uměl číst, psát a počítat. Společnost, ve které nyní žijeme, se vyvíjí a mění rychlým tempem, klade si stále větší nároky na znalosti a vědomosti jednotlivců a předpokládá, že člověk bude umět reagovat na změny, společenské a profesní požadavky, a to v průběhu celého života. Učení a vzdělávání má každému z nás zajistit zejména dostatečnou kvalifikaci a kompetence potřebné k plnohodnotnému zapojení do ekonomiky založené právě na znalostech. Kvalifikace a způsobilost proto musí být během celého života dále rozvíjena, aby nedocházelo k jejímu zastarávání. Každý by si proto měl zajistit dostatek vědomostí a dovedností odpovídající měnícím se požadavkům pro výkon povolání a pro udržení pozice na pracovním trhu.

Úspěch každého podniku závisí na lidských zdrojích a na způsobu starání se o tyto zdroje. Dnes již organizacím nestačí mít jen špičkové technologie a technologické prostředky. Lidé tyto technologie uvádí do pohybu, ovlivňují jejich využívání a tím vytváří hodnoty. Lidé jsou nejcennějším zdrojem, který organizace má a o který musí náležitě pečovat. Jedním ze způsobů může být zvyšování jejich kvalifikace, schopností a vědomostí prostřednictvím podnikového vzdělávání.

Mezi firmy, které si tuto skutečnost uvědomují, stále se rozvíjí a pracují na sobě, zcela jistě patří i Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR (dále jen VZP ČR, pojišťovna). V posledních letech prošla náročným obdobím, potýkala se např. s kritikou hospodaření, s masivními odchody klientů či s negativním mediálním obrazem. V roce 2012 došlo ke změně na postu ředitele VZP ČR a pod jeho vedením se nastartovala proměna obrazu z úřadu v obraz obchodního partnera orientovaného na klienta. Součástí změny byla i rozsáhlá reorganizace. Došlo k redukci počtu regionálních poboček ze 14 na 6. Počet zaměstnanců klesl o 1200 osob.

V současné době se daří měnit vnější obraz pojišťovny. Díky tomu dochází k zásadnímu navýšení podílu pozitivní publicity, zlepšuje se komunikace a spolupráci s poskytovateli zdravotní péče. Pozitivní zprávou pro pojišťovnu jsou i aktuální čísla týkající se odlivu pojištěnců, která hovoří o nejlepším výsledku za 5 let. Pojišťovna si je vědoma skutečnosti, že díky profesionálním a uvědomělým zaměstnancům naplňuje svoje cíle jako garant kvalitní a komplexní zdravotní péče pro všechny životní situace, a proto věnuje velkou pozornost také vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Cílem práce je

zjistit, jaké postoje zaujímají vybraní pracovníci k dalšímu vzdělávání v pojišťovně a jaké jsou jejich vzdělávací potřeby. Záměrně bylo zvoleno oddělení služeb klientům, neboť tito pracovníci mají velmi specifické a klíčové postavení. Jsou přímými nositeli klientské služby poskytované ze strany VZP ČR jejím klientům.

Práce je rozdělena na část teoretickou a empirickou. Teoretickou část uvádí kapitola o konceptu celoživotního učení, dále pokračuje přiblížením specifik dospělých v procesu vzdělávání. Následuje kapitola zaměřující se na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve firmě prostřednictvím firemního vzdělávání. Poslední kapitolu věnují motivaci dospělých k účasti na vzdělávání.

Empirická část prezentuje vlastní empirické šetření menšího rozsahu. Cílem šetření je zjistit postoje vybraných pracovníků k dalšímu vzdělávání v pojišťovně, případně identifikovat jejich vzdělávací potřeby. Jako nástroj pro sběr dat bylo zvoleno dotazníkové šetření.

Empirická část dále formuluje výzkumné otázky a hypotézy se zdůvodněním. Je zde popsán výzkumný soubor, použitá výzkumná metoda a nástroj sběru dat. Následně jsou prezentovány a interpretovány výsledky výzkumného šetření.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Další vzdělávání dospělých jako součást celoživotního učení

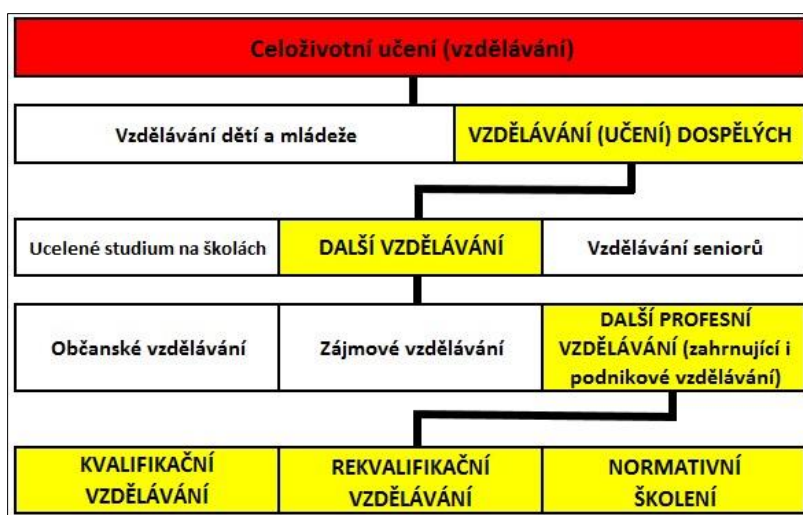
Další vzdělávání není samostatným konceptem, ze kterého je možné vycházet, ale je součástí širšího konceptu celoživotního učení, který v současné době dominuje vzdělávacímu diskurzu.

Celoživotní učení lze definovat z různých hledisek a pohledů a základ celého procesu vždy tvoří ochota lidí učit se. Proces **učení** odborníci nejčastěji definují jako proces získávání a rozvoje paměti, chování, včetně vědomostí, dovedností, znalostí, porozumění, hodnot a moudrosti. Učení tedy utváří jedince po celý jeho život.

Strategie celoživotního učení (2007, s. 8) **celoživotní učení** chápe jako: „*Zásadní koncepční změnu pojetí vzdělávání, jeho organizačního principu, kdy všechny možnosti učení – ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během aktivního života člověka.*“

Celoživotní vzdělávání členíme do dvou etap. **Počáteční vzdělání** (studium na základní a střední škole) a tzv. „**další vzdělávání**“, které probíhá po prvním vstupu vzdělávajícího se na trh práce.

Obrázek 1 *Struktura celoživotního učení (Palán, 2002) upraveno*



Koncept celoživotního učení rozlišuje tři vzájemně se propojující kategorie učebních činností, které Průcha a Veteška (2014, s. 101) v souvislosti se vzděláváním dospělých definují takto:

- **Formální vzdělávání** dospělých je vzdělávání realizované ve vzdělávacích institucích, cíle a obsah vzdělávání jsou vymezené legislativou. Nejčastěji se jedná o školy. Jedinec zde získává formální vzdělání.
- **Neformální vzdělávání** zahrnuje jakékoli organizované vzdělávací aktivity, které probíhají mimo formální vzdělávání. Jedná se zejména o kurzy, semináře, školení aj. Na organizaci se podílejí zpravidla zaměstnavatelé, soukromé vzdělávací instituce, neziskové organizace, ale také klasické školy. Nevede k získání uceleného stupně vzdělání. Zahrnuje např. jazykové kurzy, počítačové kurzy, autoškolu, rekvalifikační kurzy, volnočasové aktivity a krátkodobá školení či přednášky. Nutnou podmínkou je vedení vzdělávací akce odborníkem.
- **Informální učení** je procesem získávání vědomostí osvojování si dovedností, postojů a kompetencí z každodenních činností a zkušeností v práci, rodině a volném čase. Je v něm zahrnuto také sebevzdělávání, které je zpravidla neorganizované a nesystematické.

Další vzdělávání je úzce propojeno s ostatními systémy vzdělávání, má úzký vztah i k terciálnímu vzdělávání a navazuje na stupně počátečního vzdělávání, což potvrzuje i Strategie celoživotního učení. Uvádí, že další vzdělávání je vzděláváním, či učením, které probíhá až po dosažení určitého stupně vzdělání, tedy až po prvním vstupu vzdělávajícího se na pracovní trh (2007, s. 8-9).

Další vzdělávání může být realizováno v institucích formálního vzdělávacího systému (zpravidla střední a vysoké školy) nebo v institucích neformálního vzdělávání. Zaměřeno je na různé spektrum vědomostí, dovedností a kompetencí, které jsou důležité pro uplatnění jedince v osobním, občanském a pracovním životě. Člení se na:

- **Občanské vzdělávání**, které je zaměřené na formování vědomí práv a povinností osob v jejich rolích občanských, politických, společenských a rodinných.
- **Zájmové vzdělávání**, které směřuje k účelnému naplnění volného času jedince, umožňuje lidem získat nové vědomosti a dovednosti mimo formální vzdělávání. Tento typ vzdělávání zahrnuje široké spektrum organizovaného i neorganizovaného vzdělávání, individuálního i skupinového.

- **Profesní vzdělávání** zahrnuje všechny formy profesního vzdělávání v rámci počátečního (formálního) vzdělávání a všechny formy vzdělávání dospělých spojené s výkonem povolání. Cílem profesního vzdělávání je rozvíjet postoje, znalosti a schopnosti požadované pro výkon určitého povolání. Na profesním vzdělávání se podílejí střední odborná učiliště, střední školy, vyšší odborné školy, vysoké školy, vzdělávací instituce, profesní sdružení i samy podniky

Další profesní vzdělávání

Profesní vzdělávání mimo formální vzdělávací systém, tedy po ukončení počátečního vzdělávání, se nazývá **další profesní vzdělávání**. Je přímo vázané na profesní zařazení a uplatnění se v rámci podniku. Podstatu tvoří vznik a udržení optimálního souladu mezi subjektivní kvalifikací (reálná způsobilost zaměstnance) a objektivní kvalifikací (nároky na výkon konkrétní profese či pozice). Pracovník tedy musí neustále svou kvalifikaci přizpůsobovat požadavkům daného pracovního místa (Průcha, Veteška 2012, s 65). Pojem **kvalifikace** definuje Palán a Langer jako „*soustavu schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti k výkonu určité činnosti (povolání, funkce)*“ (2008, s. 43). Kvalifikace formální se získává odborným vzděláním, kvalifikaci neformální se získává pracovník prací.

Další profesní vzdělávání je dále členěno na kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání a normativní školení. **Kvalifikační vzdělávání** zahrnuje např. postgraduální vzdělávání, zvyšování, prohlubování a rozšiřování kvalifikace a zaučení a zaškolení na nové pracovní pozici. **Rekvalifikační vzdělávání** obsahuje předkvalifikační kurzy, specifické a nespecifické rekvalifikace, doplňkové rekvalifikace a zaměstnanecké rekvalifikace. (Mužík 2012, s. 26). **Normativní školení** nebo kurzy se týkají činností, které jsou povinné, např. stanovené zákonem (např. bezpečnost práce, školení řidičů referentských vozidel).

Další profesní vzdělávání má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění na pracovním trhu. Současná době totiž vyžaduje tzv. profesní mobilitu, která představuje schopnost změnit nejen pracovní pozici, ale i zaměstnání jelikož lidé již nemohou očekávat, že celý život stráví v jedné oblasti zaměstnání, či dokonce na jednom místě. Úspěch spočívá ve schopnosti neustále se v životě různými způsoby učit a rychle a efektivně se přizpůsobovat měnícím se situacím.

2 Specifika dospělého účastníka vzdělávání

Předkládaná práce se zabývá výzkumem v oblasti vzdělávání dospělých, a proto je důležité znát specifika dospělého účastníka vzdělávání.

Dospělí mají oproti studentům v počátečním vzdělávání určitá specifika spočívající nejen ve fyziologické a psychologické stránce, ale i v pojetí výchovné a vzdělávací péče. Vzdělávání dospělých se týká lidí, kteří již dokončili počáteční vzdělávání ve škole a dále se vzdělávají dobrovolně, často z nutnosti vyřešit nějakou nově nastalou situaci, či problém. Pro studenta počátečního vzdělávání je role učícího se jedince jeho rolí primární. Naproti tomu dospělý člověk má vedle této role i mnoho dalších, např. roli rodiče, partnera, zaměstnance. Vzdělávání a učení zasahuje nejen do jeho pracovního času, ale zejména pak volného času, ve kterém se vzdělávání uskutečňuje.

Rozdíly v pojetí výchovné a vzdělávací péče shrnuje obrázek 2.

Obrázek 2 *Rozdílnost v pojetí výchovné a vzdělávací péče. (Mužík, 2004, s. 30)*

DĚTI, MLÁDEŽ	DOSPĚLÝ
<i>Vzdělávání jako příprava na život</i>	<i>Vzdělávání jako nutný doprovodný jev života</i>
<i>Zaměření na vzdělávací normativy</i>	<i>Zaměření na potřeby účastníka</i>
<i>Určení potencionálního</i>	<i>Určení potřebného</i>
<i>Nápodoba a kontrola chování</i>	<i>Pomoc při řešení profesních a životních problémů</i>

Schopnost dospělých učit se závisí nejen na věku, stupni vzdělání či pracovním zařazení, ale zasahují do ní i rodinné, osobní a společenské poměry. Z výše uvedeného vyplývá, že vzdělávání dospělých se účastní různorodá skupina lidí lišící se věkem, vzděláním, profesí, pohlavím. Účastníkem vzdělávání je učící se jedinec, čímž se zdůrazňuje aktivní podíl dospělého jedince na vzdělávání.

Ke společným znakům dospělých účastníků vzdělávání patří jistá úroveň sociální zralosti, vyrovnanosti, ustálený životní způsob a systém hodnot a v neposlední řadě i různorodost životních a pracovních zkušeností. Nelze opomenout také zkušenosti z počátečního vzdělávání, které mohou ve vzdělávacím procesu dospělých pomáhat,

ale i škodit a stávat se tak bariérou v získávání nových znalostí a dovedností. (Barták, 2008, s. 17)

Dalšími specifiky ovlivňujícími úspěšnost vzdělávací práce jsou již v úvodu zmíněné změny ve fyziologických a psychických funkcích. Po stránce fyziologické patří ke specifickým prvkům dospělého vzdělávaného podle Mužíka (2004, s. 28) pokles senzomotorických funkcí a s tím spojený pokles rychlosti vnímání a vyšší unavitelnost, jiné vnímání času a hospodaření s ním, větší pocit odpovědnosti a zároveň více povinností, které jsou nejen studijní, ale i pracovní a rodinné. Změny v oblasti duševní výkonnosti dospělého člověka a jeho myšlení má souvislost také s inteligencí, neboť její jedna část (vrozená a nezávislá na dřívějším učení) s přibývajícím věkem klesá a druhá (založená na poznávacích procesech získaným učením) se může rozvíjet po celý život. Podstatu inteligence tvoří paměťové schopnosti, schopnost logického myšlení, schopnost pohotově a správně jednat při řešení různých problémů a situací. (Hladílek 2009, s. 144)

U dospělého převažuje potřeba praktického myšlení, proto se často dospělí vyznačují značně pragmatickým přístupem ke vzdělávání. Hledají v něm smysl, účel, cíl i materiální efekt. Vzdělávající by měl přistupovat k dospělým posluchačům jako k rovnocenným partnerům. Pro úspěšnost vzdělávacího procesu je třeba provázat teoretické poznatky s pracovními či životními zkušenostmi dospělých. Vzdělávání dospělých by mělo znamenat určitou cestu rozvoje, cestu jak si dospělý jedinec může rozšířit své vzdělání, získat větší konkurenceschopnost na trhu práce, lepší cestu v jeho profesní dráze anebo jen cestu, jak efektivně využít volný čas. Smyslem celoživotního vzdělávání by měla být druhá šance pro lidi, kteří z různých důvodů nezískali vzdělání podle svých představ, potřeb anebo o něj jen neměli dříve zájem.

3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmě

Téměř všechny oblasti dnešní společnosti jsou závislé na znalostech. Předpokladem vzniku společnosti znalostí je rozvoj lidských zdrojů založený na celoživotním vzdělávání. Charakteristickými znaky takové společnosti jsou znalosti, vědění a vzdělávání. Právě schopnosti, znalosti a vědomosti pracovníků tvoří konkurenční výhodu firem. Jsou i takové firmy, které nemají žádné výrobní haly, výrobní linky nebo budovy a jejich hlavním zdrojem jsou lidé a jejich znalosti, které je potřeba neustále prohlubovat.

Rozvoj lidských zdrojů zahrnuje takové vzdělávací aktivity, jejichž cílem je zvyšování osobního potenciálu zaměstnanců a v důsledku toho příprava zaměstnanců na výkon širších pracovních úkolů, nebo na větší odpovědnost. Mezi důvody, pro které by se organizace měla vzděláváním a rozvojem svých pracovníků zabývat, patří dle Cimbálikové (2013, s. 86) např.:

- vznik a vývoj nových poznatků a technologií, které kladou vysoké nároky na znalosti a dovednosti pracovníků,
- proměnlivost lidských potřeb ovlivňujících požadavky zákazníků a vyžadujících rychlou reakci organizací a pružnost pracovníků,
- rozvoj informačních technologií a jejich využívání v organizacích,
- změny v systému hodnot lidí, kdy orientace na kvalitu života vede ke zvýšené potřebě se vzdělávat,
- rozvoj image organizace podporující vzdělávání a péči o pracovníky.

3.1 Lidské zdroje a lidský kapitál

Organizace využívají mnoho zdrojů pro efektivní zajištění svých hlavních činností a cílů. Tyto zdroje jsou materiálové ve formě strojů, finanční ve formě peněžitého bohatství a lidské. „*Nejdůležitější jsou zdroje lidské, protože ostatní dva zdroje uvádějí do pohybu a determinují jejich využívání*“ (Palán, 2002, s. 112-113). **Lidské zdroje** představují lidé v pracovním procesu, schopní seberealizace v činnosti, kterou na základě vlastního rozhodnutí vykonávají v kontextu podnikové strategie a plánu. (Průcha, Veteška, 2012, str. 164). Oproti tomu **lidským kapitálem** je myšlena kombinace vrozených schopností, znalostí, návyků a motivace, kterou lidé vlastní

a vnáší ji do své práce. Pojem lidský kapitál se většinou vztahuje k současnosti, směrem do budoucnosti směřuje tzv. **lidský potenciál**, což je soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které umožňují firmě postupovat dopředu a pomáhají zvyšovat její konkurenceschopnost (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 34).

Jedna z důležitých oblastí vedení organizace, která se zaměřuje na účinné využití lidí v pracovním procesu, je **řízení lidských zdrojů**. Armstrong, jeden z autorů, který problematice lidských zdrojů věnuje velkou pozornost, definuje řízení lidských zdrojů jako: „...*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“ (2007, s. 27).

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je vytvářet stanovisko k tomu, jak lze zacházet s důležitými záležitostmi, které se týkají lidí. Umožňuje a usnadňuje strategická rozhodnutí, která je třeba udělat a která mají dlouhodobý a významný dopad na chování a úspěšnost organizace tím, že zabezpečují, aby organizace měla kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky potřebné k dosahování trvalé konkurenční výhody. Jedním ze způsobů, jakým toho může dosáhnout, je zvyšovat jejich kvalifikace, schopnosti a vědomosti prostřednictvím firemního vzdělávání.

3.2 Firemní vzdělávání

Pojem **podnikové** neboli **firemní vzdělávání** lze vymezit několika způsoby. Palán (2002, s. 157) o firemním vzdělávání hovoří jako o systematickém procesu, během něhož dochází ke změně pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, a kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní. Subjektivní kvalifikace zahrnuje schopnosti, dovednosti, zkušenosti a postoje získané během života s potenciálem využití pro výkon pracovní činnosti. Objektivní kvalifikací pak představuje soubor požadavků na kvalifikaci pracovníka vycházející z charakteru pracovní činnosti.

Tureckiová (2004, s. 89-92) firemní vzdělávání vnímá jako hlavní nástroj rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování či změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím také vlastně příspěvkem k vyšší výkonnosti

pracovníků i firmy jako celku. Základním cílem by mělo být především dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. Nejde tak jen o pouhé osvojování si nových znalostí a dovedností. Jedná se i o vzájemné propojení motivace k vynaložení určitého úsilí, schopností k osvojování si nových pracovních postupů a možnosti účastnit se firemního vzdělávání.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků zajišťuje personální útvar většinou ve spolupráci s vedoucími pracovníky. Vzdělávání a rozvoj pracovníků organizace realizuje ze svých vnitřních zdrojů nebo ve spolupráci s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi.

Vzdělávání zaměstnanců ve firmě a zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti;
- přípravu pracovníků k pracovní činnosti;
- prohlubování kvalifikace (doškolení) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě;
- rekvalifikaci (přeškolení) – formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání;
- profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci;
- zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje). (Bartoňková, 2010, s. 17)

K nejefektivnějšímu vzdělávání pracovníků v organizaci patří dobře organizované systematické vzdělávání. Organizaci přináší řadu výhod, např. zvyšuje atraktivnost organizace na trhu práce, zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a v neposlední řadě zvyšuje jejich pracovní motivaci.

3.2.1 Systematické vzdělávání

System firemního vzdělávání je nepřetržitě se opakující cyklus, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech následujících a dochází tak k soustavnému zlepšování vzdělávání.

System firemního vzdělávání vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky. Sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální

předpoklady vzdělávání. Systém firemního vzdělávání zahrnuje orientaci na pracovníka, doškolení, přeškolení a rozvoj – to vše iniciované a financované podnikem. (Vodák a Kucharčíková 2011, s. 81-82)

Jak ukazuje obr. 3, systém firemního vzdělávání je založen na čtyřfázovém modelu. První fáze definuje potřeby vzdělávání, druhá fáze se týká plánování vzdělávání. Třetí fáze představuje samotnou realizaci vzdělávání za využití zkušených a školených vzdělávatelů a závěrečná fáze zahrnuje monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti. (Bartoňková 2010, s. 110)

Obrázek 3 *Fáze systému vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 110)*



Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je prvním ze čtyř kroků v systému vzdělávání. Podstatou analýzy potřeb vzdělávání je shromažďování informací týkajících se současného stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, informací výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, týmů a celého podniku. Následuje porovnání zjištěného stavu se stavem požadovaným. Výstup analýzy zjišťuje mezery ve výkonnosti, které je třeba odstranit. Zaměření ovšem musí být na takové mezery, které lze odstranit vzděláváním.

Fáze **plánování vzdělávání** vychází z předchozí fáze identifikace potřeb vzdělávání. Představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů shodujících se s požadavky pro vzdělávání a rozvoj v organizaci. Na základě získaných informací jsou definovány cíle, jejichž dosažením se odstraní zjištěná mezera ve výkonnosti. Identifikují se rozvojové a vzdělávací aktivity, elementy, kterých se plánování vzdělávací aktivity týká (podnik, studenti, lektori, téma vzdělávací aktivity prostředí, ve kterém bude vzdělávání

probíhat) a metody, které při realizaci vzdělávací aktivity budou zvoleny. Volba vhodné metody závisí na možnostech konkrétní organizace a na požadovaných výsledcích.

Metody používané v oblasti vzdělávání dělíme na **metody podnikového vzdělávání „na pracovišti“**. Kladou hlavní důraz na to, aby si pracovník osvojil potřebné dovednosti a znalosti. Společným rysem celé této skupiny je individuální přístup ke vzdělávanému zaměstnanci. Mezi nejpoužívanější metody podnikového vzdělávání „na pracovišti“ patří instruktáž při výkonu práce, asistování, rotace práce, koučování (coaching), mentorování (mentoring). **K metodám podnikového vzdělávání „mimo pracoviště“** patří např. přednáška, semináře, trénink, případová studie, hraní rolí, písemné úlohy, manažerské hry, diagnosticko-výcvikový program (assessment centre).

Po ukončení fáze plánování a všech přípravných prací následuje předposlední krokem, tzv. **realizace** konkrétních vzdělávacích aktivit (v souladu s plánem podnikového vzdělávání).

Systematický cyklus vzdělávání uzavírá **vyhodnocení výsledků vzdělávání**. Každá vzdělávací akce pořádaná nebo hrazená firmou by měla být vyhodnocena. Cílem je ověření skutečnosti, že přinesla u školeného zaměstnance požadovaný výsledek, jako např. zvýšení výkonnosti, rozšíření pracovních kompetencí. Autoři odborné literatury považují vyhodnocení vzdělávání za jednu z nejdůležitějších etap vzdělávacího procesu v podniku. Dále se shodují na tom, že z hlediska měření návratnosti investic se v problematice vzdělávání jedná o obtížnou oblast. Faktem je, že i když je v podniku nastaven systém vyhodnocování vzdělávacích aktivit, tak lze jen velice těžce měřit, zda aktivita nebo výkonnost stoupla o předpokládanou hodnotu vyjádřenou v penězích nebo v procentech.

3.2.2 Přínosy firemního vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců je zcela jistě pro firmu nákladná záležitost. Často tato skutečnost způsobuje, že management firmy sleduje pouze vynaložené náklady vzdělávacích programů, a uvažuje o způsobu jejich zkrácení s cílem snížit firemní náklady. Není však správným krokem posuzovat efektivitu vzdělávacích programů pouze na základě vyčíslených nákladů. Vhodnějším způsobem řešení je např. omezit neefektivní vzdělávací akce. V případě, kdy se posuzují pouze náklady bez ohledu na efektivitu, může být konečné řešení ve výsledku dražší. Proto se při posuzování celkové efektivitu vzdělávacího programu doporučuje nejprve hodnotit přínosy

vzdělávání. Mezi přínosy vzdělávacích aktivit ve firemním vzdělávání dle Vodáka a Kucharčíkové patří:

- lepší využití potenciálu zaměstnanců;
- lepší využití zařízení a systémů;
- zvýšení výkonu;
- snížení fluktuace;
- zvýšení spokojenosti zákazníků.

Firemní vzdělávání by mělo mít také vliv např. na pracovní morálku či flexibilitu zaměstnanců. Tyto veličiny je však obtížné vyjádřit peněžně, stejně jako zlepšení komunikace, týmové práce, zvýšení motivace apod. (2011, s. 166-169).

4 Motivace

Složitému procesu motivace se věnuje velké množství navzájem se prolínajících vědních oborů. Poznatky jsou předávány od jedné vědní disciplíny k druhé, od prvotní psychologie jsou výsledky zkoumání přejímány a rozšiřovány do různých oborů pracovních činností. Např. v oblasti managementu se týká způsobů a přístupů v řízení podniku a vedení lidí, v personalistice a řízení lidských zdrojů zase forem hodnocení a odměňování.

Samotný pojem **motivace** označuje všechny vnitřní podněty vedoucí k určitému jednání. Motivace je regulační proces, který poskytuje chování energii a usměrňuje jej k určitému cíli. Motivace současně působí ve třech dimenzích:

- **dimenzi směru**, která znamená směřování chování k cíli, jímž je objekt, respektive vztah k objektu,
- **dimenzi intenzity**, která určuje intenzitu chování,
- **dimenzi stálosti**, která znamená udržování motivace i chování, dokud není cíle dosaženo (Bedrnová, Nový, 2007, s. 363).

Pro všechny organizace je důležité, aby v nich pracovali **motivovaní zaměstnanci**. Významným úkolem řízení lidských zdrojů je proto učit manažery umění motivovat své podřízené. Být motivován znamená pro zaměstnance především uspokojení z práce, pro zaměstnavatele dobře odvedenou práci.

V rámci motivace rozlišujeme vnitřní potřeby (vnitřní motivace) a vnější pobídky (vnější motivace). Dle Armstronga první varianta počítá s motivací sebe samého tím, že pracovníci hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo jejím plněním očekávají dosažení svých cílů. Pracovníci jsou ochotni se vzdělávat, jestliže tím dojde k uspokojení jejich potřeb nebo očekávají jako důsledek vzdělávání dosažení svých cílů. Druhý případ motivace předpokládá motivaci pracovníků ze strany firmy za použití různých metod, jako je odměňování, povýšení, pochvala aj. (2011, s. 220).

V pracovním procesu se vnitřní a vnější motivace navzájem prolínají a působí současně. Ostré rozlišování mezi vnitřní a vnější motivací je v praxi velmi složité a dokonce může být i zavádějící. Stejná pracovní činnost může být totiž pro jednoho pouze způsobem jak vydělat peníze a uspokojit svoje potřeby, pro druhého ale může představovat způsob seberealizace a přinášet mu pocit uspokojení sama o sobě. Na druhé straně lze těžko předpokládat, že špičkový odborník bude pro organizaci

pracovat za základní mzdu pouze z důvodu, že ho práce vnitřně obohacuje a uspokojuje. Zřejmě bude požadovat i adekvátní finanční ohodnocení.

4.1 Zdroje motivace

Jak vyplývá z předchozí kapitoly, motivace je hnacím motorem a silou jednání člověka. **Motivy** jsou vnitřní činitele, které vyvolávají a řídí chování člověka směrem k určitým cílům. Jsou považovány za základ naší motivace. K motivům lidského jednání a chování patří především potřeby, postoje, hodnoty, zájmy a další faktory.

Potřeba je pociťovaný nebo prožívaný nedostatek (nebo také nadbytek) něčeho důležitého pro život jedince. Nedostatečné uspokojení potřeb vyvolává napětí, stres, snahu obnovit rovnováhu. V případě **vzdělávací potřeby** se jedná o uvědomovanou, ale někdy i neuvědomovanou absenci znalostí nebo dovedností člověka, jež jsou v kontextu firemního vzdělávání potřebné k výkonu práce. Tato absence znalostí či dovedností se někdy nazývá vzdělanostním deficitem.

Vzdělávací potřeby jsou podle Buckleyho a Capla (podle Bartoňkové, 2010, s. 120) dvojího typu, a to **reaktivní – výkonnostní** a **proaktivní**. Reaktivní vzdělávací potřeby, nebo také reaktivní přístup ke vzdělávacím potřebám znamená, že vzděláváním reagujeme pouze na již existující problémy. Jedná se tedy o jakési krátkodobé plánování. Proaktivní přístup naopak přesahuje současnost a snaží se předvídat možné nebo nadcházející problémy, jde tedy dlouhodobé plánování.

Postoje jakožto další z motivů lidského jednání a chování hrají důležitou roli v momentě, kdy dospělý zvažuje jakou hodnotu, či jaký smysl pro něj vzdělání může mít a zda se tedy do vzdělání zapojí, či nikoli. Postoje jsou nejčastěji charakterizovány jako relativně stálé psychické soustavy vyjadřující vztah k nějakému objektu – jevu, předmětu, či jinému člověku. S částí postojů se rodíme, nicméně většinu získáváme prostřednictvím osobní či zprostředkované zkušenosti s objekty. Všechny postoje jsou relativně trvalé, přičemž v sobě integrují složku **kognitivní** (názor na objekt), postavenou na všech informacích, které člověk o věci získal a na rozumových úvahách o věci, složku **emocionální** (citový vztah k objektu) a složku **konativní** (chování vůči objektu).

Významnou součástí systému postojů jedince tvoří jeho postoje vztahující se k práci. Mezi důležité vlastnosti **pracovních postojů**, zejména těch, které souvisejí s motivací,

patří možnost utvářet je. Postoje podmiňuje situace na pracovišti, style řízení a jednání nadřízených. K takto ovlivnitelným postojům, patří například zájem o plnění úkolů, postoj ke změnám na pracovišti, zájem o učení se novým věcem, apod.

Ochota učit se novému souvisí i s tím, co zaměstnanci považují pro dosažení úspěchu v učení za podstatné. Věří-li, že úspěch v učení se novým postupům souvisí především s jejich schopnostmi, mohou mít o učení menší zájem. Mohou své schopnosti podceňovat, obávat se, že se jim nepodaří je získat. Věří-li naopak, že úspěch v učení se novým postupům vyžaduje především úsilí, může se jejich postoj k učení i změnám na pracovišti změnit. (Urban, [online], 2012)

Posledně jmenovanými zdroji motivace jsou zájmy a hodnoty. Zájem je velmi důležitým faktorem podmiňujícím úspěch nejen v práci, ale i v dalším vzdělávání. Nicméně z pouhého zájmu neplyne úspěšnost.

Zájem charakterizujeme jak kladným citovým hodnocením určité skutečnosti, tak i snahou ji poznat a konat činnosti s ní spojené. V zájmech se pak odráží základní zaměření osobnosti člověka a jeho dřímající schopnosti. Ze zájmu mohou vznikat i sklony (tj. zaměření konat určité činnosti). (Kohoutek, [online], 2008)

Hodnoty patří k vnitřním motivačním činitelům. V průběhu života člověk prostřednictvím životních zkušeností připisuje činnostem a věcem význam neboli hodnotu. Hodnoty představují různé motivy (předměty, věci, vlastnosti a vztahy skutečnosti, činnosti atd.)

4.2 Motivace ke vzdělávání

Na počátku procesu učení u dospělých **motivace** představuje jeden ze základních předpokladů k tomu, aby dospělý jedinec projevil zájem o učení, o účast na vzdělávání a zapojil se tak do procesu učení. Zaměstnanci, resp. účastníci vzdělávání, musí jednoznačně chápat cíle dané vzdělávací akce, dále musí být přihlédnuto k motivaci daného účastníka k učení. Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit své znalosti, schopnosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňuje efektivitu samotného vzdělávání.

Na motivaci dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 102) působí následující faktory:

- **Hodnota**, již účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře, a náročnost úkolů v rámci

vzdělávacích aktivit. Pokud jsou úkoly lehké, ztrácejí účastníci zájem a pozornost, pokud jsou naopak příliš náročné, úsilí účastníků se v průběhu kurzu snižuje,

- **Okolnost**, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků.

Motivy, tedy pohnutky jednání a prožívání, mohou být pro každého člověka jiné nebo také různě zkombinované, proto je nutné vnímat výčet níže uvedených faktorů jako určité zjednodušení. Ve skutečnosti každého člověka ke vzdělávání motivuje komplex motivů a tento komplex podléhá vývoji a změnám. Proto je při jeho motivaci ke vzdělávání nutný individuální přístup, který zajistí maximální přínos pro všechny zúčastněné.

Mezi nejvýznamnější motivační faktory podle Vodáka a Kucharčíkové patří:

- vyšší platové ohodnocení,
- získání kvalifikace – titulu,
- udržení pracovního místa,
- pracovní postup,
- možnost využití získané kvalifikace – seberealizace,
- získání sociálních výhod,
- zlepšení postavení ve skupině. (s. 104, 2011)

Stejně jako motivačním faktorům, je nutné zabývat se tím, co na zaměstnance působí negativně – tedy sledovat tzv. **demotivátory**. Pracovní demotivace je u mnoha lidí způsobena např. nepřiměřeným stylem vedení, nemožností kariérového růstu, malou odměnou za vykonanou práci, zbytečnou prací, nedostatkem chvály či zpětné vazby, neexistencí vize apod. Jejich následkem pak mohou být velké absence, či vysoká fluktuace zaměstnanců.

5 Charakteristika firmy jako zaměstnavatelského subjektu

MISE pojišťovny:

„Jsme garantem kvalitní a komplexní zdravotní péče pro všechny životní situace.“

VIZE pojišťovny:

„Jsme silný, stabilní a spolehlivý partner, vstřícný a dostupný pro své klienty, jejichž zdraví je naší prioritou. Jsme první v zavádění moderních postupů v efektivní správě veřejných prostředků a ve zvyšování standardů zdravotní péče v České republice. Podporujeme rozvoj našich zaměstnanců a oceňujeme jejich aktivní přínos pro společnost.“ (Intranet, [online], 2016)

Všeobecná zdravotní pojišťovna je s více než 6 miliony klientů největší zdravotní pojišťovnou v České republice. Existuje od roku 1992 a dlouhodobě patří k základním pilířům systému zdravotnictví v ČR. Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky (dále jen VZP ČR, pojišťovna) byla zřízena zákonem č. 551/1991 Sb. s účinností od 1. 1. 1992.¹ VZP ČR provádí veřejné zdravotní pojištění v souladu s platnými právními předpisy, zajišťuje výběr pojistného na veřejné zdravotní pojištění a úhradu zdravotní péče z prostředků zdravotního pojištění a další činnosti, které jí umožňuje zákon a vede registr pojištěnců veřejného zdravotního pojištění. Posláním pojišťovny je zajištění kvalitní zdravotní péče, poskytování kvalitních služeb pro své klienty, udržení rozumné míry nákladů.

5.1 Organizační uspořádání VZP ČR

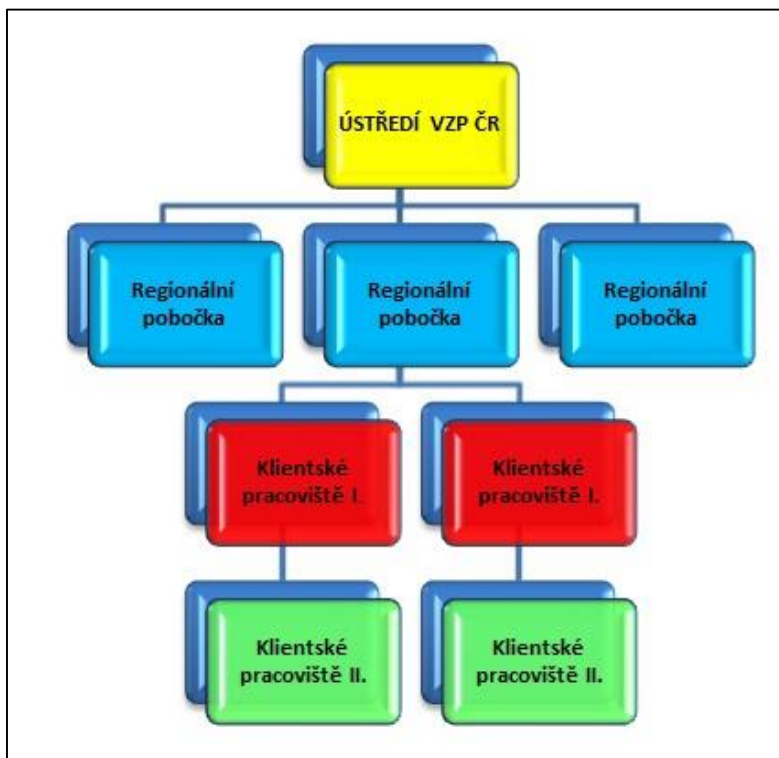
Organizaci a postavení organizačních složek upravuje organizační řád VZP ČR.

Od 1. 7. 2012 došlo rozhodnutím správní rady ke zjednodušení organizační a procesní struktury VZP ČR, a tím i novému organizačnímu uspořádání pobočkové sítě (dříve 13 krajských poboček).

Nyní pojišťovnu VZP ČR tvoří **Ústředí VZP ČR**, které řídí činnost všech organizačních složek pojišťovny, **regionální pobočky** (6), které jsou organizačními jednotkami pojišťovny na úrovni referátů, **klientská pracoviště I.** (67) a **klientská pracoviště II.** (114), která zajišťují zejména přímý styk s klienty a s poskytovateli zdravotní péče. Klientská pracoviště jsou podřízena odboru služeb klientům.

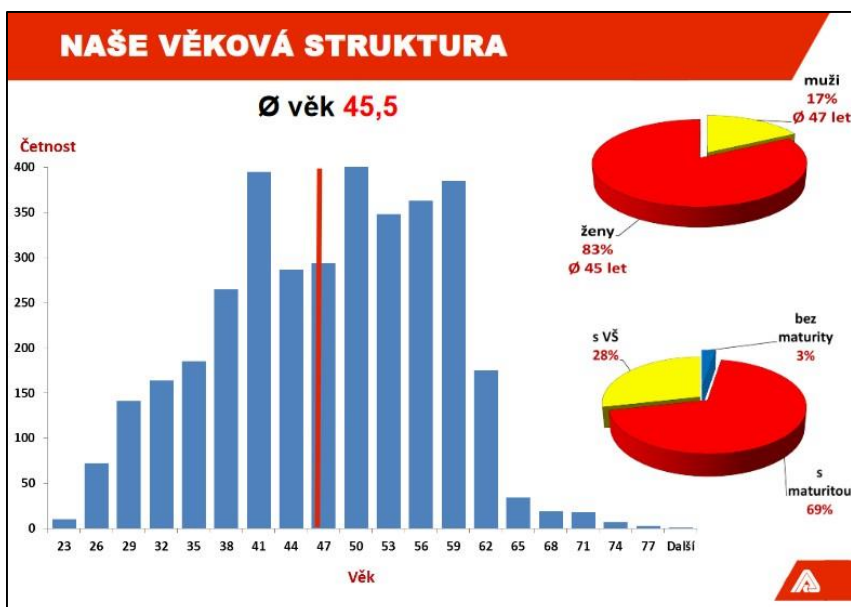
¹ Zákon č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Obrázek 4 *Struktura VZP ČR*, (Intranet, [online], 2016)



V současné době pracuje ve VZP ČR cca 3600 zaměstnanců. Jak je zřejmé z obrázku. č. 5, z hlediska pohlaví výrazně převažují ženy. Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání, největší podíl zaměstnanců disponuje středoškolským vzděláním s maturitou 69 %.

Obrázek 5 *Struktura zaměstnanců VZP ČR* (Intranet, [online], 2016)



5.2 Vzdělávání ve VZP ČR

Hlavním úkolem personálního úseku je zajištění a udržení kvalifikovaných aktivních zaměstnanců a současně také vytváření strategie a nástrojů motivace. Hlavními činnostmi úseku personálního jsou plánování lidských zdrojů, získávání, výběr, vzdělávání, rozvoj a odměňování zaměstnanců, realizace sociální politiky, personální administrativa, pracovněprávní služby včetně přípravy kolektivní smlouvy, reporting a analýzy v oblasti HR.

Personální úsek řídí personální náměstek přímo podřízený řediteli VZP ČR. Pracovníky personálního oddělení na jednotlivých regionálních pobočkách řídí přímo Ústředí Pojišťovny.

Personální úsek se dále dělí následovně:

- **Odbor plánu, analýz a zpracování mezd** zajišťuje centrální zpracování mzdové agendy.
- **Odbor pracovně právní a personální agendy** zpracovává personální agendy v rámci VZP ČR. Tento odbor se dále dělí na personální oddělení pro jednotlivé regionální pobočky.
- **Oddělení rozvoje lidských zdrojů** plánuje, realizuje vzdělávací programy.

Spektrum rozvojových programů ukazuje následující model, rozdělený do kvadrantů podle kritérií načasování dílů (krátkodobý a dlouhodobý) a množství zaměstnanců, jímž je určeno (skupinové a individuální kurzy):

Obrázek 6 *Spektrum rozvojových programů* (Intranet, [online], 2016)



Z organizačního hlediska se vzdělávací akce dělí takto:

Individuální, které jsou schvalovány dle specifických potřeb jednotlivých zaměstnanců a jednotlivých útvarů pojišťovny v souladu se strategií pojišťovny a dle výsledků periodického hodnocení. Mezi individuálně schvalované aktivity patří např. účasti na konferencích, otevřených kurzech a seminářích nejčastěji u externích dodavatelů (vzdělávací agentury, odborné společnosti apod.). Tyto individuální kurzy zajišťují regionální pobočky.

Hromadné školicí akce jsou pořádány zejména pro profesní skupiny zaměstnanců na prohlubování kvalifikace a prověřování znalostí. Kurzy jsou vytvořeny na míru požadavkům zadavatele s využitím externích i interních lektorů. Tyto skupinové kurzy zajišťuje Ústředí i regionální pobočky dle poptávky a ekonomické výhodnosti.

E- learningové kurzy, které probíhají v aplikaci LMS eDoceo, která umožňuje evidenci vzdělávacích aktivit s automatizací schvalovacích procesů. V současné době probíhají takto školení požární ochrany a bezpečnosti práce, školení řidičů referentů a kurzy počítačové gramotnosti (MS Word, MS Excel).

Informace ohledně vzdělávání získají zaměstnanci na Intranetu VZP ČR, webových stránkách Oddělení rozvoje lidských zdrojů nebo prostřednictvím personalistů jednotlivých regionálních poboček.

5.2.1 Adaptační program

Adaptační program trvá po celou dobu plynutí zkušební doby a je prvním setkáním zaměstnance se systémem vzdělávání ve VZP ČR. Je pro všechny nové zaměstnance povinný a řeší sjednocení adaptačního procesu nově přijímaných zaměstnanců VZP ČR. Usnadňuje nejen orientaci v novém prostředí, ale i aktivní a rychlé zapojení do pracovního procesu pod patronací určeného zaměstnance. Cílem programu je „...poznat, prověřit, zhodnotit, doplnit, prohloubit a rozšířit znalosti a dovednosti nových zaměstnanců“. (intranet, [online], 2016)

Adaptační program je zahájen hned po nástupu nového zaměstnance. Nejprve zaměstnanec absolvuje vstupní školení na Ústředí VZP ČR. Program úvodního školení adaptačního programu VZP ČR je pro všechny zaměstnance společný:

- historie a současnosti firmy, vize firmy,
- předmět činnosti a firemní kultura
- organizační struktura VZP ČR - členění, hlavní úkoly a činnosti.
- jednotný intranetu, jako hlavní nástroj interní komunikace.
- bezpečnostní politika
- legislativa a interní předpisy v pojišťovně.

Na svém pracovišti má nový zaměstnanec k dispozici svého patrona. Patron se stará o co nejjednodušší začlenění do nového prostředí a kolektivu. Konzultacemi napomáhá pochopení a posléze zvládnutí požadovaných činností. Během adaptační doby probíhají pravidelné schůzky také s přímým nadřízeným.

Na závěr zkušební doby a adaptačního programu provede nadřízený zaměstnanec vyhodnocení činnosti a výkonu nového zaměstnance. Na jeho základě se rozhoduje o (ne)pokračování pracovního poměru.

5.2.2 Vzdělávání společné pro všechny zaměstnance

Jak již bylo výše zmíněno, vzdělávací potřeby zaměstnanců vyplývají z periodického hodnocení, ve kterém se mimo jiné stanovuje plán rozvoje a vzdělávání pro každého zaměstnance.

Vedoucí pracovníci v něm, spolu se zaměstnancem, specifikují oblasti, v nichž se daný zaměstnanec potřebuje zlepšit či proškolit. Oblasti rozvoje a vzdělávání si navrhuje zaměstnanec při sebehodnocení výběrem z přednastaveného číselníku. Číselník je dvouúrovňový. První úroveň je předdefinována pro jednotlivé pracovní pozice, vybírat si lze pouze oblasti rozvoje a vzdělávání v druhé, tedy konkrétnější úrovni.

Definované oblasti rozvoje se týkají např. manažerských dovedností, počítačových, jazykových dovedností a tzv. soft skills, tzn. měkkých dovedností. V případě požadavku mimo stanovené oblasti, např. školení v konkrétních odborných znalostech zaměstnanci zadávají prostřednictvím volné položky.

Nadřízený pracovník následně při hodnocení zaměstnance navržené oblasti buď potvrdí a případně blíže specifikuje, nebo zamítne a stanoví jiné oblasti rozvoje a vzdělávání hodnoceného pro nadcházející období. Zaměstnance může v rámci sebehodnocení zadat

maximálně 5 oblastí rozvoje a vzdělávání. Nadřízený rovněž může schválit, popř. stanovit maximálně 5 oblastí rozvoje a vzdělávání.

Po uzavření hodnocení mají personalisté k dispozici celkový výstup požadavků na vzdělávání zaměstnanců. Personální oddělení na základě těchto informací vypracuje plán rozvoje na příslušný rok pro danou regionální pobočku. V něm definuje, jaký odbor se bude školit a v čem se bude školit. Pokud některé požadavky na školení přicházejí ze všech regionů, vypisují se centrálně jako velké skupinové kurzy školené interně (přes Ústředí VZP).

Individuální, specifické požadavky, které je nutné proškolit, se realizují na regionálních pobočkách a řídí je regionální personalisté. V tomto případě se tak děje prostřednictvím externího dodavatele.

Vypsání školení se zveřejňuje prostřednictvím aplikaci LMS (learning management system). V něm lze školení administrovat, získávat různé výstupy, statistiky, přes něj se zaměstnanci na kurzy přihlašují.

Zpětnou vazbu o proběhlém školení získává personální prostřednictvím dotazníku. Každý účastník odpoví na cca 6 otázek týkajících se spokojenosti s obsahem kurzu, jeho lektorem a přínosem pro praxi. Hodnotí se bodově.

5.3 Úsek služeb klientům

Úsek služeb klientům zaměstnává v současné době 707 pracovníků, z nichž 595 zastává pozici odborného referenta klientského pracoviště.

Referenti poskytují služby v oblasti administrace úhrad zdravotní péče pojištěnců, plátců a poskytovatelů zdravotní péče. Dále zajišťuje aktivity směřujících ke zvýšení informovanosti o VZP ČR, o nabídce zdravotně preventivních programů a dalších výhod, které pojišťovna svým klientům nabízí. S tím souvisí i zvyšování informovanosti o veřejném zdravotním pojištění v širším kontextu.

Odborný referent klientského pracoviště má svou náplní práce poměrně specifické a klíčové postavení. Zaměstnanec vykonávající tuto pozici musí vykazovat široké spektrum odborných znalostí a dovedností a neustále si je aktualizovat, s ohledem zejména na legislativní změny. Mít přehled o činnostech ostatních oddělení je pro přepážkového zaměstnance nutností, neboť tyto informace potřebuje v komunikaci s klienty, plátcí pojistného a poskytovateli zdravotní péče, včetně zajištění a zpracování

veškerých podkladů a agend s touto komunikací souvisejících. Dále musí prokázat orientaci v problematice Evropské unie, při řešení s klientovy situace v režimu EU a mezinárodních smluv.

Z tohoto důvodu nově nastupující odborní referenti klientského pracoviště pokračují programem úvodního vzdělávání pro nové zaměstnance OSK, který má pomoci ke snazší a rychlejší orientaci v problematice, rovněž tak ke sjednocení výkladu jednotlivých zákonů a postupů. Program je rozdělen do 5 dnů a skládá se ze dvou částí:

První část:

- základní výklad zákona 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění
- základní výklad zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění

Druhá část:

- agenda Evropské unie ve VZP ČR
- úvod do problematiky správního řízení I. a II.
- produktové školení

Součástí práce referenta klientského pracoviště je dodržování tzv. standardů profesionální praxe klientského pracovníka VZP ČR. Tyto standardy poskytují rámec principů, jež popisují znalosti, dovednosti a postoje, které se od zaměstnanců na přepážce očekávají. K čemu je každý pracovník kompetentní a za co je zodpovědný. Jsou rozděleny do oblastí:

- Profesionální služby
- Komunikace
- Profesionální a osobnostní rozvoj, týmová práce
- Kodex odívání
- Vzhled a úprava přepážky
- Etický kodex

V minulém roce spustila pojišťovna pilotní projekt tzv. interního mystery shoppingu s cílem sjednotit vystupování referentů na klientských pracovištích. Jedná se v podstatě o návštěvu přepážkových pracovišť pracovníkem (shopperem) z jiné pobočky, který vystupuje v roli klienta. Návštěvu zhodnotí a poskytne zpětnou vazbu. Všímá si pracoviště jako celku, způsobu komunikace pracovníka, jeho vzhledu či uspořádání pracovního místa.

Výsledky pilotního projektu ukázaly např. prostor ke zlepšení v komunikaci s klientem, velmi dobrých výsledků zaměstnanci dosáhli v kategoriích týkajících se etického kodexu a profesionality. Na základě těchto zkušeností a zpětné vazby si mohou sami zaměstnanci lépe uvědomit své mezery v určitých znalostech a dovednostech a pracovat tak na jejich odstranění. Naproti tomu pojišťovně tyto informace z projektu pomohou lépe a cíleně připravovat pro zaměstnance potřebná školení a prezentace a dosáhnout tak vytyčeného cíle v oblasti služeb klientům.

EMPIRICKÁ ČÁST

6 Metodologický postup výzkumného šetření

V první části empirické práce charakterizují koncepci výzkumného šetření. Představím cíle své výzkumné práce, stanovím výzkumné otázky a hypotézy. Dále informuji o metodě a nástroji sběru dat, charakterizují výzkumný soubor a popisují samotný sběr dat. Ve stěžejní části své práce analyzují data a prezentují výsledky.

6.1 Cíle výzkumného šetření a výzkumné otázky

Ve firmách se uskutečňují různé formy a druhy učení a vzdělávání. Nejčastěji ve spojení s firemním vzděláváním, jež nabývá na důležitosti hlavně díky prosazování konceptu celoživotního učení.

Cílem výzkumného šetření je zjistit, jak vnímají vybraní zaměstnanci Regionální pobočky VZP ČR pro Královéhradecký a Pardubický kraj své další profesní vzdělávání ve VZP ČR a jaké jsou jejich vzdělávací potřeby.

Pro toto šetření jsem stanovila hlavní výzkumnou otázku:

„Jaké jsou postoje referentů klientského pracoviště VZP ČR k jejich dalšímu profesnímu vzdělávání?“

6.2 Hypotézy a jejich zdůvodnění

Na základě výzkumné otázky jsem stanovila tyto hypotézy:

Hypotéza 1: Většina respondentů hodnotí nabídku vzdělávacích aktivit v rámci vzdělávacího systému pojišťovny pozitivně.

Z interních dokumentů oddělení rozvoje zaměstnanců se lze domnívat, že pojišťovna věnuje velkou pozornost rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců a disponuje propracovaným vzdělávacím systémem, který poskytuje dostatečnou nabídku vzdělávacích aktivit k pokrytí vzdělávacích potřeb zaměstnanců.

Tato hypotéza bude potvrzena, pokud na každou z otázek 3, 4 a 5 dotazníku odpoví kladně („ano“ a „spíše ano“) nadpoloviční většina respondentů. Pokud bude součet

kladných odpovědí na otázky 3 – 5 činit celkem 33 % odpovědí, výzkum hypotézu vyvrátí.

Hypotéza 2: Většina respondentů vnímá účast na vzdělávacích aktivitách jako přínos ke své práci.

V pojišťovně dochází neustále k různým změnám napříč všemi jejími úseky. Ať už se jedná o změny, např. v legislativě a dalších předpisech nebo o změny vycházející zevnitř pojišťovny, např. centralizace činností pojišťovny, elektronizace a digitalizace dat, které se připravují a realizují v současné době. To vše vyžaduje od zaměstnanců vysokou míru ochoty a snahy přizpůsobit se novým situacím.

Zaměstnanci, kteří si chtějí udržet určitou profesní úroveň, by měli prokázat zájem se dále odborně vzdělávat, rozšiřovat a prohlubovat své znalosti a dovednosti. Jedním ze způsobů jak toho mohou dosáhnout, je účastnit na vzdělávacích aktivitách, které pojišťovna v rámci vzdělávacího systému nabízí. Pokud je vzdělávání ve firmě správně a systematicky nastaveno, lze předpokládat jeho efektivitu i díky kladnému hodnocení účastníků, kteří v rámci zpětné vazby ohodnotí vzdělávací aktivitu jako přínosnou.

Nakolik jsou vzdělávací aktivity pro pracovníky přepážek přínosné, zjišťovaly položky č. 8 - 9 dotazníku.

Hypotéza 2 se potvrdí v případě kladných odpovědí nadpoloviční většiny respondentů na otázky č. 8 a 9 dotazníku, (tzn. u otázky č. 8 dotazníku součet odpovědí „ano“ a „spíše ano“ a v případě otázky č. 9 součet hodnocení 1 z 5 a 2 z 5 hvězdiček). Pokud bude součet kladných odpovědí na otázky 8 – 9 činit celkem 33 % odpovědí, výzkum hypotézu vyvrátí.

Hypotéza 3: Většina respondentů považuje způsob, kterým pojišťovna motivuje své zaměstnance k dalšímu profesnímu vzdělávání, za adekvátní.

Motivace pracovníka ke vzdělávání může spočívat v jeho vlastním zájmu se vzdělávat a dále se rozvíjet, nestagnovat v profesních znalostech, ale také mít příležitost se zdokonalovat v dovednostech, nebo se novým dovednostem naučit. Pro pracovníky, kteří nejsou tak úplně poháněni vlastním zájmem, je vhodné nalézt odpovídající způsob motivace.

K této hypotéze se vztahují otázky č. 10 - 12 dotazníku. Tato hypotéza bude potvrzena, pokud nadpoloviční většina respondentů odpoví kladně na otázku č. 10. Pokud bude

součet kladných odpovědí na otázky 10 činit celkem 33 % odpovědí, výzkum hypotézu vyvrátí.

6.3 Použitá výzkumná metoda a nástroj sběru dat

Pro ověření stanovených hypotéz jsem zvolila kvantitativní výzkumné šetření menšího rozsahu a jako konkrétní nástroj pro sběr dat jsem zvolila dotazník. S touto metodou jsem počítala již od začátku, neboť ke zkoumání postojů ke vzdělávání u více zaměstnanců se mi jevil jako nejvhodnější varianta. Gavora (2000, s. 99) považuje dotazník za nejčastěji používanou metodou k zjišťování údajů. Je to dáno především zdánlivě snadnou konstrukcí dotazníku. Dotazník se nejčastěji používá pro hromadné získávání údajů, protože umožňuje získat mnoho informací v poměrně krátké době. Pelikán (2011) řadí dotazník k explorativním metodám. U této metody vyzdvihuje její dostupnost a snadnost administrace. Oproti jiným technikám (např. rozhovor) je používána forma písemných odpovědí na položené otázky. Jako problematickou označuje validitu takto získaných údajů. Vysvětluje to tím, že respondent nemusí vždy odpovídat pravdivě. Stejně jako Gavora (2000, s. 99) uvádí, že při špatně položených otázkách může dojít ke zkreslení odpovědí, nebo že respondent odpovídá tak, jak by to asi správně mělo vypadat.

Výsledný dotazník (viz příloha A) obsahuje 12 základních otázek, z nichž první dvě filtrovací otázky slouží k roztřídění respondentů. Dotazník tvoří otázkami otevřenými a škálovými.

6.4 Výzkumný soubor a sběr dat

Jako výzkumný soubor jsem zvolila pracovníky oddělení služeb klientům RP VZP ČR pro Královéhradecký a Pardubický kraj na typové pozici „*odborný referent klientského pracoviště*.“ Důvodem výběru bylo jejich specifické a klíčové postavení, neboť jsou přímými nositeli klientské služby poskytované ze strany VZP ČR jejím klientům.

Seznam respondentů vzešel z aktuálního seznamu zaměstnanců, který mi poskytlo personální oddělení. V Královéhradeckém kraji pracuje na relevantní typové pozici 39 pracovníků, v Pardubickém kraji 30 pracovníků. Celkem se tedy jedná o výzkumný soubor čítající 69 respondentů.

Výzkum probíhal od začátku dubna do konce května letošního roku.

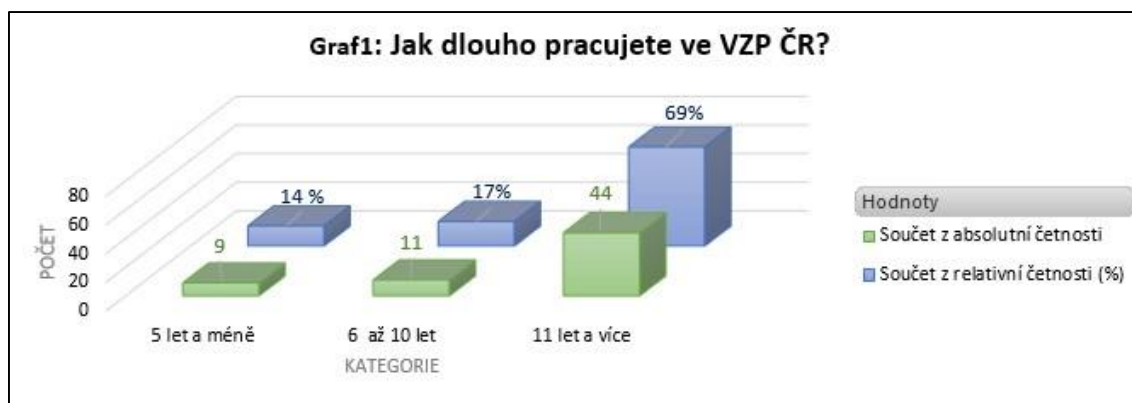
Aby byla zachována anonymita, vytvořila jsem elektronickou formu dotazníku pomocí aplikace na webových stránkách *Survio.com*. Se svolením ředitelky odboru služeb klientům obdrželi respondenti formou hromadného emailu dotazník spolu s žádostí o vyplnění a s odkazem na dotazník umístěný na internetu. Po uplynutí zhruba poloviny délky termínu pro vyplnění dotazníku jsem respondentům odeslala připomínkový email. Rozeslala jsem celkem 69 dotazníků, přičemž výzkumného šetření se zúčastnilo 64 zaměstnanců, což tvoří návratnost dotazníku 93 %. Návratnost považuji za vysokou, vzhledem k tomu, že sběr dat probíhal pouze elektronickou formou, bez předešlého navázání osobního kontaktu se zaměstnanci.

Zjišťovaným identifikačním znakem byla délka praxe u VZP ČR a věková kategorie respondentů. Pohlaví respondentů a nejvyšší dosažené vzdělání jsem po zralé úvaze nepožadovala, neboť by nemělo vypovídající hodnotu vzhledem ke struktuře zaměstnanců, kterou znázorňuje graf 1.

Prvním zjišťovaným identifikačním znakem byla délka praxe ve VZP ČR.

Z dotazníku vyplynulo, že většina zaměstnanců působí v pojišťovně dlouhodobě, zaměstnanců s krátkou praxí je v pojišťovně výrazně méně. Z grafu vyplývá, že 69 % respondentů pracuje v pojišťovně 11 let a více, 17 % pracovníků uvádí praxi 6 – 10 let a 11 % pracuje v pojišťovně 5 a méně let.

Graf 1 Doba trvání pracovního poměru dotazovaných

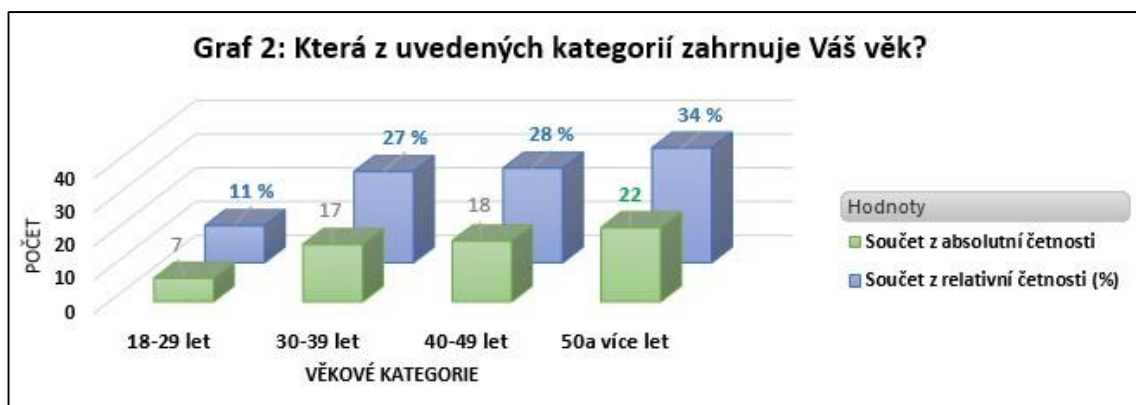


Druhá identifikační otázka se týkala věkové struktury respondentů.

Výsledný graf ukazuje, že mírně převyšující skupinou je kategorie 50 a více let (34 %). Srovnatelné jsou kategorie 30 - 39 let (27 %) a 40 - 49 let (28 %). Nejméně četnou skupinu představují respondenti ve věku 18 - 29 let. Z průzkumu dále vyplývá, že délka současného pracovního poměru zaměstnance do značné míry souvisí

s jeho věkem. Starší zaměstnanci ve věkových kategoriích 30 – 39 let a 40 – 49 let pracují ve firmě minimálně 11 let, se snižujícím se věkem klesá i délka pracovního poměru v pojišťovně.

Graf 2 Věková struktura respondentů



6.5 Postup zpracování dat

Shromážděné dotazníky jsem nejprve posoudila z hlediska úplnosti a vhodnosti pro další zpracování. Z kontroly vyplynulo, že žádný z došlých dotazníků nemusel být před zpracováním vyřazen. V druhém kroku jsem vytvořila kódové klíče a zakódování odpovědí u otevřených otázek, tj. položek dotazníku č. 6, 11 a 12. U každé z položek jsem stanovila kategorie, do nichž jsem následně odpovědi respondentů zařadila.

Získaná data jsem zpracovala matematicko – statistickými postupy. Internetová aplikace *Survio* automaticky stahovala získaná data k jednotlivým respondentům. Následně jsem data převedla do aplikace MS Excel a v tomto programu získaná data pro lepší názornost kvantifikovala a zpracovala do grafické podoby pomocí kontingenčního grafu.

6.6 Analýza a interpretace výsledků

H1: Většina respondentů hodnotí nabídku vzdělávacích aktivit v rámci vzdělávacího systému pojišťovny pozitivně.

K ověření této hypotézy poskytly data odpovědi na otázky č. 3 - 5. Dále s ní souvisí i otázka číslo 6, ve které respondenti měli prostor uvést témata vzdělávacích aktivit,

kteře podle jejich názoru v nabídce témat chybí. Tato otázka je doplňující a pouze dokresluje pohled na nabídku vzdělávacích aktivit. Nesbírá data k ověření hypotézy.

Otázka 3 směřovala ke zjištění, zda mají respondenti dostatek příležitostí k profesnímu vzdělávání. Kladně odpovědělo 91 % dotázaných, z nichž 75 % pracuje pro pojišťovnu 11 a více let a jsou rovnoměrně rozděleni mezi věkové kategorie 30 – 39 let a 40 – 49 let. Pouze 9 % dotázaných zvolilo možnost „spíše ne“ a žádný z respondentů nezvolil odpověď „ne“.

Graf 3 Možnosti profesního vzdělávání



Na zjištění názorů respondentů ohledně pružného přizpůsobování vzdělávacích aktivit jejich potřebám cílila otázka 4. Tuto otázku kladně zhodnotilo dohromady 86 % dotázaných. Odpověď „spíše ne“ uvedlo 11 % dotázaných. Odpověď „ne“ zvolilo 5 % dotázaných.

Graf 4 Spokojenost s přizpůsobením nabídky vzdělávacích aktivit aktuálním potřebám



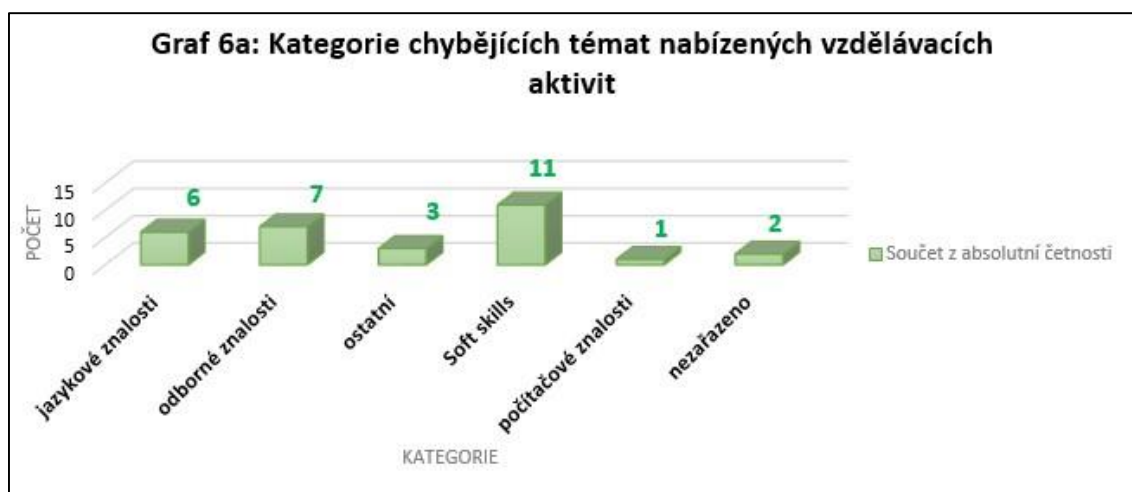
Další otázka mapovala spokojenost respondentů s šíří nabízených témat vzdělávacích aktivit. S rozsahem témat je spokojeno 31 % respondentů, spíše spokojeno je 58 % respondentů. Odpověď „spíše ne“ uvedlo 11 % dotázaných. Žádný respondent není rozhodně nespokojený.

Graf 5 Spokojenost s rozsahem témat vzdělávacích aktivit



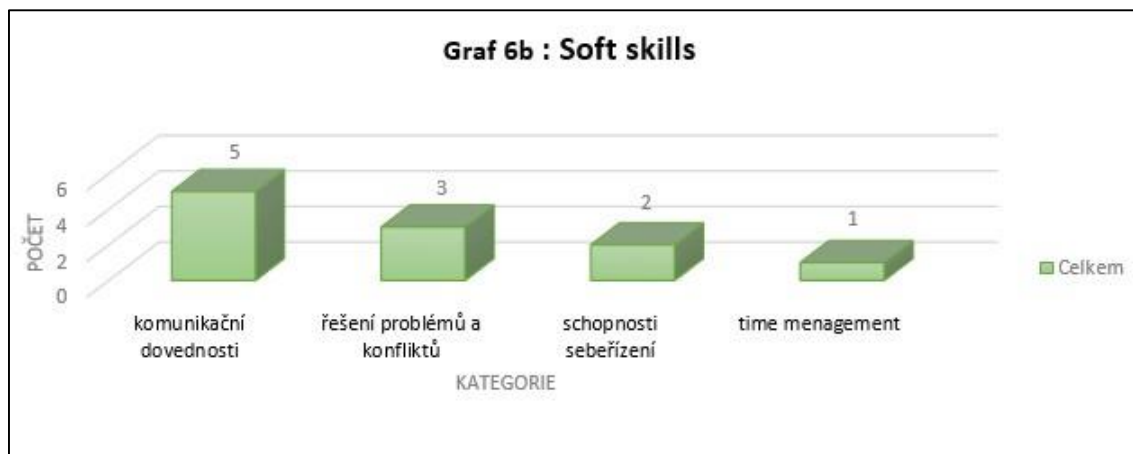
V doplňující otázce č. 6 měli možnost respondenti uvést pro ně chybějící témata. Výsledné hodnoty ukazují, že nejčastěji uváděnou kategorií jsou tzv. soft skills (měkké dovednosti), druhou nejčastější zmiňovanou kategorií jsou odborné znalosti a třetí nejčastěji udávanou kategorií jsou jazykové znalosti.

Graf 6 Chybějící témata vzdělávacích aktivit



V případě odborných znalostí byly nejčastěji jako chybějící uváděny kurzy zabývající se problematikou Evropské unie, dále pak školení na změny funkčnosti RSZP (Registr subjektů zdravotního pojištění). Odborné znalosti uváděli nejčastěji respondenti spadající do věkové kategorie 40 - 49 let.

V případě jazykových znalostí by se polovina ráda vzdělávala v anglickém jazyce, druhá polovina by uvítala možnost zdokonalit se v mateřském jazyce.



Na první pohled výsledná čísla ukazují až překvapivě vysokou spokojenost s nabídkou vzdělávacích aktivit pokud bychom vycházeli pouze z těchto hodnot, byl by to pro pojišťovnu velmi pozitivní výsledek. Avšak zaměříme-li pozornost na výsledné hodnoty odpovědi „spíše ano“ (tj. otázka. 3 = 43 %, otázka. 4 = 59 % a otázka. 5 = 58 %) zjistíme, že se jedná o vysoký podíl v součtu kladných odpovědí. Jedná se sice o kladné odpovědi, ale kladné jsou s jakýmsi váháním a lze se domnívat, že pokud by pojišťovna v případě zavedeného systému vzdělávání nepracovala na jeho dalším zlepšování, mohla by mít nejen tato skupina respondentů důvod v budoucnu na tyto otázky odpovídat záporně.

Doplňující otázka ohledně chybějících témat v nabídce vzdělávacích aktivit ukázala, že zaměstnanci postrádají nejvíce kurzů z oblasti měkkých dovedností, nejvíce z nich by uvítalo školení komunikačních dovedností. Při bližším zkoumání této skupiny jsem nezjistila věkovou kategorii respondentů, která by výrazněji převyšovala ostatní kategorie.

Podmínkou potvrzení hypotézy „**Většina respondentů hodnotí nabídku vzdělávacích aktivit v rámci vzdělávacího systému pojišťovny pozitivně**“, byly kladné odpovědi (součet „ano“ a „spíše ano“) na každou z otázek 3, 4 a 5 dotazníku u nadpoloviční většiny respondentů. V případě otázky 3 dotazníku, se k dostatečnému množství příležitostí k profesnímu vzdělávání kladně vyjádřilo celkem 91 % respondentů. K otázce 4 dotazníku týkající se pružnosti pojišťovny v přizpůsobování vzdělávacích aktivit potřebám pracovníků tvořily kladné odpovědi respondentů dohromady 86 %. V případě otázky 5 dotazníku ohledně spokojenosti s šířkou nabízených vzdělávacích aktivit zvolilo odpovědi „ano“ a „spíše ano“, celkem 89 % respondentů.

Z výše uvedeného tedy mohou říci, že hypotéza číslo 1 byla potvrzena.

H2: Většina respondentů vnímá účast na vzdělávacích aktivitách jako přínos ke své práci.

K této hypotéze se vztahuje otázka 8 – 9 dotazníku. Dále k této hypotéze je možné přiřadit i otázku číslo 7, ve které respondenti uváděli počet absolvovaných vzdělávacích aktivit ve sledovaném období. Tato otázka je pouze doplňující a nemá vliv na potvrzení či vyvrácení stanovené hypotézy.

39 % respondentů potvrdilo ve sledovaném období účast na pěti a více vzdělávacích aktivitách ve sledovaném období. Třech až čtyřech vzdělávacích aktivit se zúčastnilo 31 % dotázaných, jednu až dvě vzdělávací aktivity absolvovalo 30 % respondentů. Žádný z dotázaných nevedl, že by se nezúčastnil žádné vzdělávací aktivity. Při podrobnější analýze jsem zjistila, že nad 5 vzdělávacích aktivit ve sledovaném období se zúčastnila více než polovina respondentů ve věkové kategorii 50 a více let.

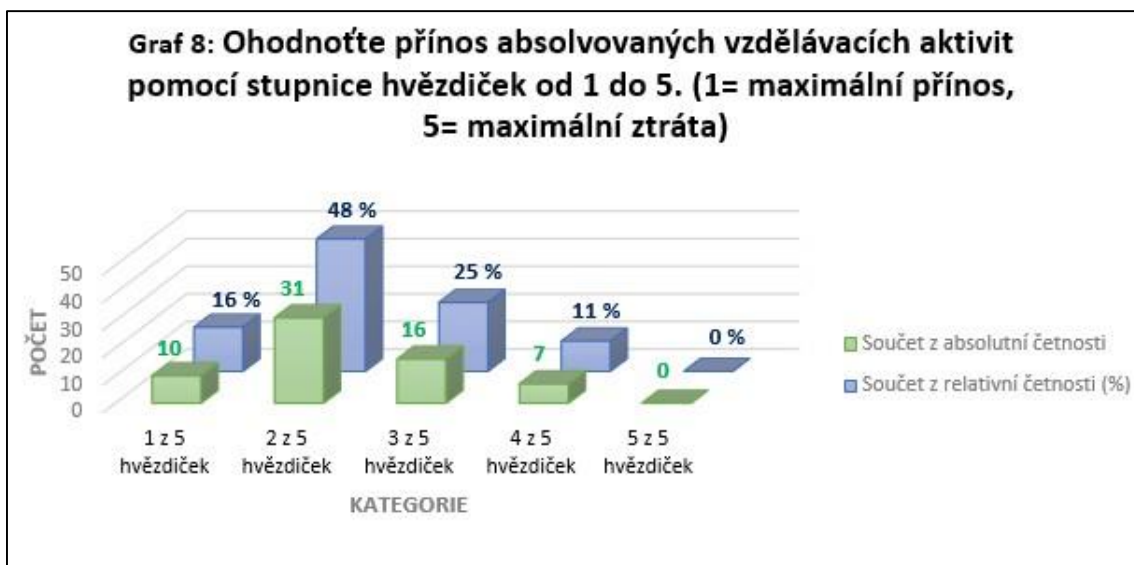
Graf 7 Počet absolvovaných vzdělávacích aktivit



V otázce 8 dotazníku měli respondenti možnost ohodnotit absolvované vzdělávací aktivity na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 znamenala „maximální přínos“ a 5 „maximální ztrátu“. Jako maximální přínos ohodnotilo absolvované vzdělávací aktivity 16 % dotázaných. Nejvíce odpovědí, 48 %, uvádělo hodnocení 2 z 5 hvězdiček. Střední hodnotu, tedy 3, volilo 25 % dotázaných. V případě tohoto výsledku se nabízí otázka, zda takto položku dotazníku hodnotili respondenti proto, že pro ně vzdělávací aktivity měly malý přínos, nebo proto, že pro ně nebyly ani přínosem ani ztrátou.

Ostatní respondenti (11 %) zvolili hodnocení 4 z 5 hvězdiček a jako maximální ztrátu absolvované vzdělávací aktivity neoznačil žádný z dotázaných.

Graf 8 Hodnocení přínosu absolvovaných vzdělávacích aktivit



Za jedno z možných ukazatelů efektivního vzdělávání lze považovat kladné hodnocení účastníků absolvované vzdělávací aktivity. Na otázku, zda respondentům nově získané vědomosti umožňují lépe vykonávat jejich práci, byla nejčastěji zaznamenaná odpověď „spíše ano“ (58 %). Výrazně méně dotázaných (31 %) volilo odpověď „ano“. Zbylých 11 % dotázaných má názor opačný. Lze se domnívat, že tyto záporné odpovědi mají spojitost s malou účastí těchto respondentů na vzdělávacích aktivitách, neboť podrobnějším šetřením jsem zjistila, že navštívili pouze 1-2 vzdělávací aktivity ve sledovaném období a tyto aktivity ohodnotili jako ztrátu.

V případě výsledné hodnoty odpovědi „spíše ano“ (58 %) opět upozorňuji, že se jedná o početnou skupinu, které je třeba věnovat pozornost. Lze totiž předpokládat, že jisté výhry, s kterými se nyní k otázce vyjadřovali, mohou za určité situace sílit.

Výsledný graf týkající se počtu absolvovaných vzdělávacích aktivit vypovídá o zájmu pracovníků účastnit se vzdělávacích akcí, i když v různé frekvenci. Dotazník přinesl překvapivé zjištění, že největšího počtu vzdělávacích aktivit v pojišťovně se účastnili pracovníci v kategorii nad 50 let s délkou praxe nad 11 let. U skupiny tohoto věku a délky praxe se již předpokládají na jednu stranu určitá omezení v souvislosti s učením a naopak na straně druhé se očekává jistá úroveň znalostí a dovedností získaných praxí. Zajímalo mne, zda může tento výsledek souviset i s motivací. Z následující analýzy této

skupiny jsem zjistila, že vyjma jednoho respondenta všichni uvedli, že pociťují motivaci od zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání.

Graf 9 Vliv absolvovaných vzdělávacích aktivit na výkon práce



Podmínkou potvrzení hypotézy „**Většina respondentů vnímá účast na vzdělávacích aktivitách jako přínos ke své práci**“ byly kladné odpovědi na otázku 8 - 9 dotazníku u nadpoloviční většiny dotázaných. Z dotazníku vyplývá, že absolvované vzdělávací aktivity považuje za přínosné pro svou práci 64 % pracovníků. Poměrně vysoké procento (89 %) pracovníků uvedlo, že jim umožňují nově získané znalosti lépe vykonávat jejich práci. U obou dosažených výsledků se jedná o kladné hodnocení nadpoloviční většiny dotázaných. Opět se celkově jedná o pozitivní výsledek a můžu říci, že **uvedeným šetřením byla hypotéza číslo 2 potvrzena.**

H3: Většina respondentů považuje způsob, kterým pojišťovna motivuje své zaměstnance k dalšímu profesnímu vzdělávání, za adekvátní.

K ověření této hypotézy sloužily otázky 10, 11 a 12 dotazníku.

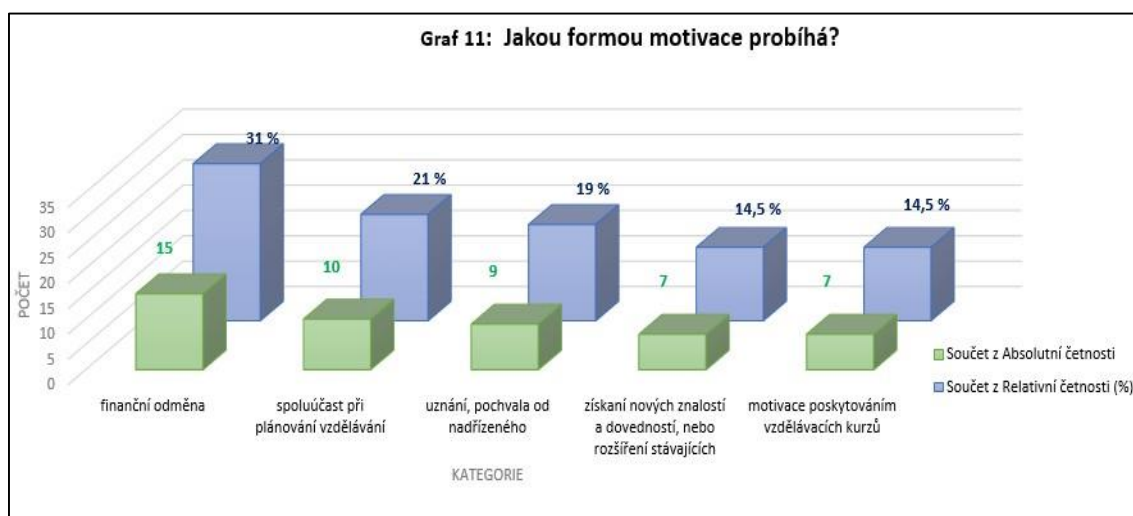
První z uvedených otázek zjišťovala, zda se respondenti cítí být svým zaměstnavatelem motivováni k účasti na vzdělávacích aktivitách. Celých 75 % dotázaných motivaci od zaměstnavatele pociťují, 25 % ji postrádá. Při bližším zkoumání zjistila, že více než polovina pracovníků, kteří nepociťují motivaci od zaměstnavatele, se nachází ve věkové kategorii 30 - 39 let.

Graf 10 Motivace ke vzdělávání ze strany zaměstnavatele



Další otázka dotazníku směřovala na respondenty, kteří uvedli, že se cítí motivováni zaměstnavatelem. Jejich úkolem bylo uvést, jakou formou tato motivace probíhá. Z provedeného šetření vyplývá, že pojišťovna své pracovníky nejvíce motivuje finanční odměnou (31 %). Dalším motivačním faktorem pro 21 % respondentů je možnost spoluúčasti při stanovování vzdělávacího plánu. 19 % respondentů motivuje pochvala a uznání od nadřízeného. Získání nových znalostí a dovedností, či rozšíření stávajících, volilo 14,5 % respondentů. Shodných 14,5 % respondentů motivuje samotná nabídka vzdělávacích aktivit a možnost se jich zúčastnit.

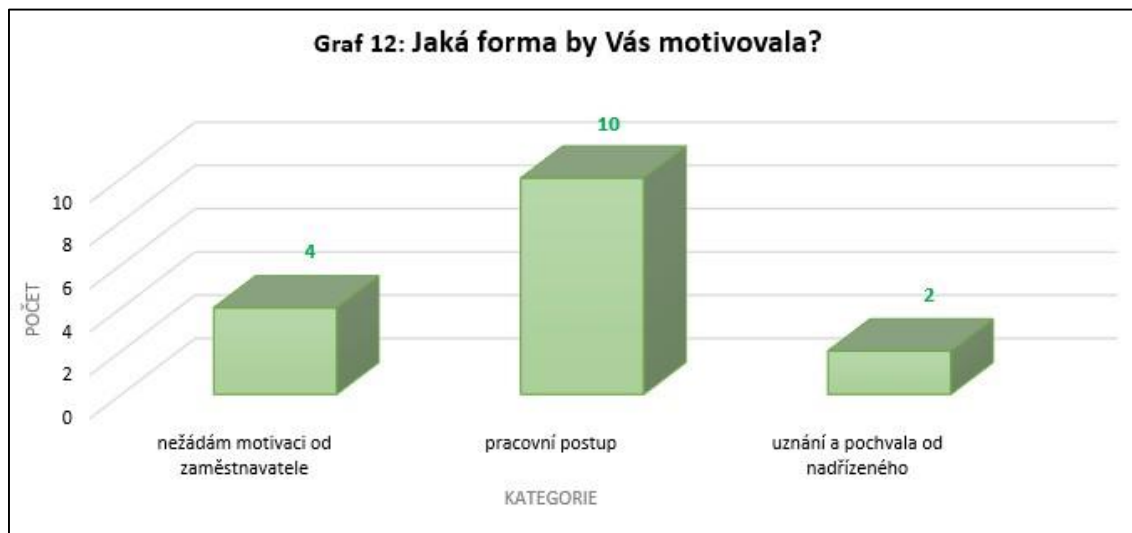
Graf 11 Forma motivace ke vzdělávání



Poslední, dvanáctá, otázka dotazníku naopak směřovala na respondenty, kteří nepociťují motivaci ze strany zaměstnavatele k účasti na vzdělávání, a jejich úkolem bylo uvést, jaká forma motivace by pro ně byla odpovídající. Naprostá většina respondentů (63 %) uvedla jako motivační faktor možnost pracovního postupu. Lze se domnívat, že absenci možnosti pracovního postupu by mohla v budoucnosti pomoci vyřešit nová koncepce, tzv. forma řízeného nástupnictví. Podle této koncepce si budoucí vedoucí a odborníky specialisty bude moci vychovat pojišťovna tzv. „svépomocí“.

Respondenti (25 %), kteří uvedli, že od zaměstnavatele motivaci nežadají, ve většině případů jako důvod uvedli vlastní, vnitřní motivaci. 12 % respondentů uvedlo jako vhodnou formu motivace uznání a pochvalu od nadřízeného. Nabízí se porovnání s výsledkem předchozí otázky, kdy naopak 19 % dotázaných uvedlo jako formu své motivace právě uznání a pochvalu od nadřízeného. Zajímavé by bylo toto zjištění dále zkoumat, pokud by všichni oslovení respondenti měli stejného nadřízeného. V tomto případě se však jedná o pracovníky ze dvou krajů a každé klientské pracoviště má svého vedoucího pracovníka.

Graf 12 Očekávaná motivace ke vzdělávání



Aby byla potvrzena hypotéza „Většina respondentů považuje způsob, kterým pojišťovna motivuje své zaměstnance k dalšímu profesnímu vzdělávání, za adekvátní“, je nutný součet kladných odpovědí na otázku 10 u nadpoloviční většiny respondentů.

Šetření ukázalo, že na tuto otázku kladně odpovědělo celých 75 % respondentů, což hypotézu potvrzuje.

ZÁVĚR

V současné době se opakovaně hovoří o důležitosti vzdělávání. Skutečnost je ovšem taková, a provedené výzkumy to potvrzují, že je u nás této problematice věnováno méně pozornosti než v zahraničí, kde se celoživotní učení stalo nedílnou součástí života občanů.

Neustálá aktualizace svých znalostí, dovedností a vědomostí je nutností dnešní doby. Lidé se vzdělávají z důvodu nutnosti obstát ve svém profesním i soukromém životě. I přes aktuálnost tohoto tématu své pracovníky systematicky vzdělávají většinou pouze větší podniky a spousta lidí tak k dalšímu vzdělávání nemá přístup.

V případě VZP ČR lze hovořit o propracovaném a systematickém procesu. V pojišťovně má na starosti vzdělávání zaměstnanců oddělení rozvoje lidských zdrojů na Ústředí VZP ČR ve spolupráci s personálním oddělením na jednotlivých regionálních pobočkách. Společně se snaží zajistit takovou formu vzdělávání, která by svojí podobou vyhovovala jak pojišťovně, tak jejím zaměstnancům. Jedním ze společných úkolů je stanovení souhrnného ročního plánu rozvoje pro jednotlivé oddělení a zaměstnance na základě výstupu z periodického hodnocení. Každá regionální pobočka má navíc možnost zajišťovat a organizovat školení dle schválených individuálních požadavků. Na intranetu mají zaměstnanci možnost vybírat z aktuální nabídky otevřených kurzů, na které se mohou kdykoli přihlásit, přičemž některé z nich lze absolvovat formou e-learningu.

Cílem této práce bylo zjistit, jaký postoj zauímají vybraní pracovníci VZP ČR ke svému dalšímu profesnímu vzdělávání a jaké jsou jejich potřeby. Z výsledků provedeného výzkumného šetření vyplývá, že odborní referenti klientského pracoviště zauímají k dalšímu profesnímu vzdělávání v pojišťovně kladný postoj. Většina zaměstnanců se domnívá, že jim pojišťovna poskytuje dostatek příležitostí ke vzdělávání. Co se týče nabídky profesního vzdělávání i možnosti osobního růstu, považují ji pracovníci pojišťovny za dostatečně širokou a přiměřeně rychle přizpůsobovanou jejich potřebám.

O tom, že je systém v pojišťovně dobře nastaven vypovídá i další zjištění z provedeného šetření, které se týkalo přínosu nově získaných informací pro zaměstnance a jejich motivace. Ukázalo se, že téměř všichni zaměstnanci nově získané znalosti pro svou práci hodnotí jako přínosné. V případě motivace zaměstnanců k účasti na vzdělávacích

akcích ukázaly výsledky šetření, že 3/4 pracovníků pociťují od zaměstnavatele motivaci se dále vzdělávat. Je všeobecně známo, že každého člověka motivuje něco jiného a pro pojišťovnu je jistě pozitivním zjištěním, že disponuje takovým komplexem motivačních nástrojů, díky kterému se cítí být motivováno tak vysoké procento zaměstnanců.

Z provedeného šetření lze možné formulovat závěr, že Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR klade na další vzdělávání svých zaměstnanců velký důraz. Stávající strategie vzdělávacího systému rozvoje zaměstnanců smysluplně naplňuje potřeby jejich vzdělávání a úspěšně tak zvyšuje jejich hodnotu na trhu práce. Pokud pojišťovna bude v této strategii pokračovat, potažmo i nadále zlepšovat, bude moci říci, že dosáhla svého dlouhodobého cíle: „VZP jako náročný a vyhledávaný zaměstnavatel“

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní Vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika. ISBN 978-80-247-2580-2

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-858-6513-0.

HLADÍLEK, Miroslav. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých: výkladový slovník*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-75-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-045-9.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Olomouc: DAHA, 1997. Promos. ISBN 80-902-2321-4.

- PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PELIKÁN, Jiří. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 2., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1916-3.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
- RABUŠICOVÁ, Milada a Ladislav RABUŠIC (eds.). *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4779-2.
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.
- VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam použitých elektronických zdrojů

URBAN, Jan. Detail dokumentu. *Komunitní portál účetních expertů*. [online]. 12.10.2012 [cit. 2016-06-20]. Dostupné z:

<http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d39912v49937-individualni-pracovni-predpoklady-a-jejich-rozdily/>

KOHOUTEK, Rudolf. Motivace chování a prožívání. *Psychologie v teorii a praxi*. [online]. 6.12.2008 [cit. 2016-06-20]. Dostupné z:

<http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-jeji-zajmy-a-hodnoty>

INTRANET VZP ČR. O programu. *Všechny položky*. [online]. 1.6.2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z:

http://intranetvzp.vzp.cz/u_personalni/orlz/Lists/o_programu/AllItems.aspx

INTRANET VZP ČR. Personální/ORLZ. *Vzdělávání a rozvoj v pojišťovně*. [online]. 10.2.2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z:

http://intranetvzp.vzp.cz/u_personalni/orlz/Sdilene%20dokumenty/Vzdelavani_a_rozvoj_v_pojistovne.pdf

INTRANET VZP ČR. OSK. *Představení*. [online]. 1.4.2016 [cit. 2016-05-12].

Dostupné z: http://intranetvzp.vzp.cz/u_sk/klienti/predstaveni.aspx

INTRANET VZP ČR. Domovská stránka. *Odbor služeb klientům*. [online]. 30.10.2015 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: http://intranetvzp.vzp.cz/u_sk/klienti/default.aspx

INTRANET VZP ČR. Interní zpravodaj VZP ČR. *Všechny dokumenty*. [online].

10.1.2016 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z:

http://intranetvzp.vzp.cz/u_reditel/oko/oik/interni_zpravodaj/Forms/AllItems.aspx

INTRANET VZP ČR. Mystery shopping. *Aktuality*. [online]. 11.5.2016 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z:

http://intranetvzp.vzp.cz/u_reditel/oko/oik/interni_zpravodaj/Forms/AllItems.aspx

Seznam zkratk

LMS Doceo – Learning Management System Doceo

OSK – oddělení služeb klientům

RSZP - Registr subjektů zdravotního pojištění

VZP ČR – Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky

Seznam obrázků

Obrázek 1 Struktura celoživotního učení (Palán, 2003) upraveno	3
Obrázek 2 Rozdílnost v pojetí výchovné a vzdělávací péče. (Mužík, 2004, s. 30)	6
Obrázek 3 Fáze systému vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 110)	11
Obrázek 4 Struktura VZP ČR, (Intranet, [online], 2016)	19
Obrázek 5 Struktura zaměstnanců VZP ČR (Intranet, [online], 2016)	19
Obrázek 6 Spektrum rozvojových programů (Intranet, [online], 2016)	20

Seznam grafů

Graf 1 Doba trvání pracovního poměru dotazovaných	29
Graf 2 Věková struktura respondentů	30
Graf 3 Možnosti profesního vzdělávání	31
Graf 4 Spokojenost s přizpůsobením nabídky vzdělávacích aktivit aktuálním potřebám	31
Graf 5 Spokojenost s rozsahem témat vzdělávacích aktivit	32
Graf 6 Chybějící témata vzdělávacích aktivit	32
Graf 7 Počet absolvovaných vzdělávacích aktivit	34
Graf 8 Hodnocení přínosu absolvovaných vzdělávacích aktivit	35
Graf 9 Vliv absolvovaných vzdělávacích aktivit na výkon práce	36
Graf 10 Motivace ke vzdělávání ze strany zaměstnavatele	37
Graf 11 Forma motivace ke vzdělávání	37
Graf 12 Očekávaná motivace ke vzdělávání	38

Seznam příloh

Příloha A Dotazník

Příloha B Organizační struktura VZP

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí výzkumného šetření mé bakalářské práce týkající se problematiky dalšího profesního vzdělávání pracovníků ve VZP ČR. Byla bych ráda, kdybyste mi věnovali chvilku Vašeho času a odpověděli na pár otázek. Dotazník zahrnuje 12 otázek a zabere Vám maximálně 7 minut. Dotazník je anonymní, data budou zpracována hromadně a výsledky budou následně prezentovány souhrnně pouze v rámci mé bakalářské práce.

Za čas věnovaný vyplnění dotazníku Vám předem děkuji.

Martina Basetlíková
Basetlikovam@seznam.cz

Vzdělávací aktivitou je myšleno jakékoli školení, kurz, vzdělávací program, kterého jste se účastnil(a) v rámci organizace. Za sledované období je považováno období uplynulých 12 měsíců. Pokud není uvedeno jinak, zaškrtněte pouze jednu odpověď.

1. Jak dlouho pracujete ve VZP ČR:

- méně než 5 let
- 6-10 let
- více jak 11 let

2. Která z uvedených kategorií zahrnuje Váš věk?

- 18-29 let
- 30-39 let
- 40-49 let
- 50 a více let

3. Domníváte se, že Vám zaměstnavatel dává dostatek možností k profesnímu vzdělávání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4. Domníváte se, že je nabídka vzdělávacích aktivit dostatečně rychle přizpůsobována Vaším aktuálním potřebám?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Jste spokojen(a) s rozsahem témat vzdělávacích aktivit, které zaměstnavatel v rámci firemního vzdělávání nabízí?

- Rozhodně spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Rozhodně nespokojen(a)

6. Pokud v rozsahu témat nabízených vzdělávacích aktivit některé postrádáte, uveďte, čeho se týkají:

.....

7. Kolik vzdělávacích aktivit jste absolvovala ve sledovaném období?

- 1-2
- 3-4
- Více jak 5

8. Ohodnořte, prosím, pomocí stupnice hvězdiček od 1 do 5, na kolik byly pro Vaši práci absolvované vzdělávací aktivity přínosné.

(1 = maximální přínos, 5 = ztráta)



9. Domníváte se, že Vám nově získané vědomosti umožňují vykonávat lépe Vaši práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Cítíte se být ZAMĚSTNAVATELEM motivován(a) k účasti na vzdělávacích aktivitách?

- ANO
- NE

11. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a) ano, uveďte, prosím, jakou formou tato motivace probíhá:

.....

12. Pokud jste v otázce č. 10 odpověděl(a) ne, uveďte, prosím, jaká forma by Vás motivovala:

Ještě jednou Vám velice děkuji za čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

Příloha č. 1 Organizačního řádu VZP ČR platná ode dne 1.4.2014

Organizační schéma VZP ČR

